

**BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA
AUDITORÍA INTERNA**

Informe FO-OPR-002-2021

*Auditoría Operativa Procesos de
Comunicación.*

05/07/2021

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio forma parte del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna para el año 2021, y está fundamentado en el Artículo 31 de la Ley 7052 del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, y el Artículo 22 de la Ley 8292, Ley General de Control Interno, que establece que la Auditoría Interna deberá velar y fiscalizar el uso adecuado de los recursos del BANHVI.

Este trabajo se realizó con el propósito de verificar el cumplimiento de los procedimientos e instructivos documentados como parte del Proceso Estratégico titulado Gestión de Comunicaciones, e identificado con el código PE-GC.

El periodo analizado fue con corte al 28 de febrero de 2021, considerando operaciones subsecuentes, en lo que corresponda. El trabajo se realiza bajo el criterio metodológico de valoración de riesgos y procesos, que comprende una serie de actividades tales como: identificación, análisis, evaluación, y administración de los riesgos, así como los procesos, procedimientos operativos e instructivos, y la documentación y comunicación de éstos para la gestión institucional.

La fase de planificación incluye una valoración previa y conocimiento general de las actividades, mediante lectura y análisis de la normativa aplicable, y consultas generales a los participantes en el proceso. La comunicación de inicio del trabajo se realizó mediante oficio AI-OF-052-2021 de fecha 08 de marzo de 2021

Las verificaciones realizadas, las pruebas efectuadas, las entrevistas aplicadas, así como los cuestionarios de control interno, se enfocaron en valorar el cumplimiento, de la normativa vigente y el plan de trabajo anual, así como las actividades detalladas en los procesos y procedimientos aprobados y vigentes. Las entrevistas se realizaron de forma virtual y presencial a funcionarios de la Unidad de Comunicaciones.

El resultado de las evaluaciones identificó oportunidades de mejora en los procedimientos, que tienen implicación en la implementación de los controles internos. Es necesario realizar una revisión y actualización de los procedimientos como parte del proceso de mejora continua establecida en los ***Lineamientos para el control y la elaboración de documentos de los Sistemas de Gestión del BANHVI***, a fin de valorar la calidad, eficiencia y controles internos de las operaciones. Asimismo, actualizar las actividades de tal manera que lo anotado corresponda a lo que se hace; principalmente identificando como instructivos aquellas funciones repetitivas y que poco aportan de acuerdo con las fases básicas de planificar hacer y verificar (*Ver anexo No.1*).

También, la valoración del procedimiento de Redes Sociales identificó oportunidades de mejora, en la necesidad de actualizar las actividades, así como integrar acciones desde el diseño de los objetivos estratégicos y una política más inclusiva, acorde con la actualidad, y el impacto que tienen las redes sociales como un factor vital en la gestión de comunicación vigente y futura.

Los documentos, cédulas y papeles de trabajo que soportan los resultados obtenidos y las pruebas realizadas del presente informe, se guardan de manera electrónica de acuerdo con la metodología de trabajo de esta Auditoría Interna.



INDICE GENERAL.

I.	INTRODUCCION	4
1.1.	ORIGEN DEL ESTUDIO.	4
1.2.	OBJETIVO DEL ESTUDIO DE AUDITORÍA.	4
1.3.	NATURALEZA Y ALCANCE DEL ESTUDIO.....	4
1.4.	METODOLOGIA.....	5
1.5.	COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION.	6
II.	RESULTADOS	6
2.1.	Actualización de los procedimientos.....	6
2.2.	Estrategia, riesgos y procesos para la gestión de las Redes Sociales.....	14
III.	CONCLUSIONES	21
IV.	RECOMENDACIONES.....	22
4.1.	Actualización de los procedimientos.....	23
4.2.	Estrategia, riesgos y procesos para la gestión de las Redes Sociales.....	23
	ANEXO No. 1	25



I. INTRODUCCION

1.1. ORIGEN DEL ESTUDIO.

Esta evaluación se realiza en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna para el año 2021, de conformidad con el Artículo 31 de la Ley 7052 del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda, y el Artículo 22 de la Ley 8292, Ley General de Control Interno, en los que se establece que la Auditoría Interna deberá velar y fiscalizar el uso adecuado de los recursos del BANHVI.

La Ley 8292, Ley General de Control Interno, establece en el artículo 22, inciso b) las competencias de la Auditoría Interna, para el control y proponer las acciones correctivas:

Artículo 22. —Competencias. Compete a la auditoría interna, primordialmente lo siguiente:

...

“b) Verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema de control interno de su competencia institucional, informar de ello y proponer las medidas correctivas que sean pertinentes.”

1.2. OBJETIVO DEL ESTUDIO DE AUDITORÍA.

Comprobar que se ejecuta una adecuada comunicación de las labores realizadas por el Banco Hipotecario de la Vivienda, tanto en aspectos de información a los potenciales beneficiarios del Bono Familiar de la Vivienda, los productos que ofrece el Banco, el logro de los objetivos que se alcanzan y el riesgo del uso de las redes sociales como medio de comunicación.

1.3. NATURALEZA Y ALCANCE DEL ESTUDIO.

Actividades relacionadas con la gestión del Proceso de Comunicaciones, para el periodo vigente al 28 de febrero de 2021 y los procesos relacionados con dicha Gestión.

“Las actividades son realizadas de acuerdo con la Norma aplicable al ejercicio de la Auditoría Interna”



1.4. METODOLOGIA.

La metodología de trabajo aplicada se fundamenta en lo establecido en el Manual de Procedimientos de la Auditoría Interna para la Fiscalización del Control Interno, emitido y aprobado por el Auditor Interno. Además, se aplican los criterios contenidos en el Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público emitido por la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, de la Contraloría General de la República, así como las normas y directrices emitidas por el BANHVI para la Gestión de Procesos. Se aplicaron técnicas de auditoría durante el desarrollo del trabajo, tales como, entrevistas, reuniones, análisis de información, requerimientos de información a la Unidad de Comunicaciones y a la Unidad de Riesgos, y a la Gerencia General.

La naturaleza de este trabajo se establece en el Manual de Procedimientos Institucional emitido por la Unidad de Planificación Institucional, en setiembre 2019, y aprobado por Gerencia General. Así como por el Manual de Procesos del BANHVI, aprobado por la Junta Directiva mediante Acuerdo N° 3 de la Sesión 02-2020 del 09-01-2020. Dichos documentos contienen las políticas, procesos y procedimientos operativos que debe aplicar el BANHVI, entre ellos el PE-GC titulado Proceso Estratégico Gestión de las Comunicaciones.

Se realizaron y aplicaron entrevistas a funcionarios de la Unidad de Comunicaciones, para valorar la participación en el proceso Estratégico de la Gestión de las Comunicaciones. También, se realizaron entrevistas a funcionarios de otras áreas participantes en la Gestión. Asimismo, se valoró la participación y resultados de la Unidad de Riesgos, como unidad administradora de los riesgos vinculantes al proceso.

También en la parte documental y de procesos, se analizaron las políticas y procedimientos vinculados con actividades reguladas en esta actividad de negocio.

Como parte de las valoraciones de los procedimientos, se incluyó el Cumplimiento del Plan Anual de trabajo de la Unidad de Comunicaciones para el año 2020, el cual presenta un cumplimiento de casi el 100%.

Los resultados de las valoraciones de este estudio, y demás documentos que respaldan el trabajo realizado, se mantienen como papeles de trabajo en el expediente electrónico custodiado en la Auditoría Interna.

De acuerdo con la metodología de trabajo de la Auditoría, los papeles de trabajo se someten a la verificación del sistema de calidad interno.

Los resultados obtenidos del análisis y las pruebas realizadas fueron incluidos en los respectivos papeles de trabajo. Las situaciones detectadas en la revisión de auditoría se detallan en el apartado de Resultados.



1.5. COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION.

El jueves 24 de junio, se realizó la conferencia final o presentación del informe en borrador, ante la Administración, con el propósito de exponer los resultados del trabajo realizado, y las recomendaciones que deberán implementarse, de acuerdo con la normativa vigente en relación con la comunicación de resultados.

La Gerencia General mediante oficio GG-OF-0891-2021 de fecha 01 de julio, indica que ese Despacho no tiene observaciones a lo expuesto y manifiesta conformidad con sus resultados y conclusiones.

Por lo que, de acuerdo con los lineamientos de comunicación de resultados de la Auditoría Interna, se procede a la emisión del informe final.

II. RESULTADOS

De la lectura, estudio y análisis del proceso, de los procedimientos, entrevistas realizadas, y otros documentos valorados, se detallan las siguientes observaciones:

2.1. Actualización de los procedimientos.

El Proceso Estratégico de Gestión de las Comunicaciones (PE-GC), está integrado por los subprocesos *Información y Rendición de Cuentas* (PE-GC-IR) que integra los procedimientos:

- i. Medios de comunicación,*
- ii. Portal Web, Publicidad, y*
- iii. Redes Sociales.*

Así como el subproceso *Comunicación con Grupos de Interés* con los procedimientos:

- i. Comunicación Interna y,*
- ii. Comunicación con grupos externos.*

La evaluación de esta Auditoría Interna, de los procedimientos precitados, permitió evidenciar oportunidades de mejora como parte de la etapa de “*verificar*”, del Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO, al identificarse actividades que se detallan en los procedimientos, pero que por su finalidad se deben identificar como parte de los instructivos y no como procedimientos. Asimismo, actividades que deben integrarse o



vincularse con procedimientos de otros procesos. La conveniencia de incluir puntos de control interno; además, algunas de las referencias normativas no son normas vigentes.

Seguidamente se citan algunos de los temas analizados por esta Auditoría, a fin de que sean valorados y gestionados por la Administración, como parte de la mejora continua de la gestión de procesos:

PROCEDIMIENTO: COMUNICACIÓN INTERNA Código: PE-GC-CGI-PR01

Se identificaron los siguientes aspectos para revisión y actualización.

“Regulaciones”. Se anota como norma *“Plan Estratégico Institucional 2016-2019”*. Las regulaciones son parte del marco normativo que soporta la legalidad del procedimiento. Por tanto, las reglas o normas anotadas son la guía a la que debe ajustarse quien lo aplica. Por lo cual, debe estar referenciado a una normativa vigente y eficaz, que de previo no tenga fecha de vencimiento.

Actividades 1, 2, 3. Estas actividades pueden resumirse en una sola. La autoridad de la Jefatura se establece en la columna de “responsabilidad”, la cual se sustenta en el Manual de Puestos. El inicio del procedimiento debe obedecer a un plan de trabajo previamente definido. Además, la participación de la Jefatura debe ser el punto de control interno, que apruebe lo realizado, y verifique que se cumple con el plan de trabajo. El comentario de la actividad 2 de N/A, debe aclararse si es al comentario o a la actividad.

Actividad 8. Es conveniente reenfocar esta actividad, de tal manera que sea un punto de control, que fortalezca la segregación de funciones y la toma de decisión. Además, para documentar o dejar evidencia de la actividad, es necesario que esta acción se vincule o interrelacione con un procedimiento de la Gerencia General, de tal manera que el resultado de la *“reunión”*, quede documentada.

Actividad 14. Este punto de control que ejerce la Jefatura de *“revisar el boletín”*, debe incluir como en los otros casos, un plazo para su atención.

Actividad 30. Esta actividad es un punto de control interno del procedimiento. El punto indica *“... En caso de aprobación, lo remite a la Gerencia General mediante el Sistema de Correspondencia Institucional...”* Primero, la descripción de la actividad es una decisión *“lo aprueba o no”*, pero que se trata como un proceso. Proceso Segundo, al remitir el informe, en el procedimiento no queda la relación o vinculación con el Sistema de Correspondencia, ni evidencia de la entrega a la Gerencia General. En los puntos siguientes no se indica si hay observaciones de la Gerencia General. Tampoco queda claro como recibe la instrucción de la Gerencia General, al no formar la Gerencia parte del procedimiento, ni de la interrelación con otro procedimiento.



Actividad 49. En cuanto a la recepción de la factura, y siendo que esto se realiza principalmente mediante factura electrónica, este punto debe adecuarse a lo que el BANHVI, tiene establecido para ese procedimiento. Como punto de control, es importante la evidencia que se deje sobre el costo del servicio o producto y del recibo conforme por parte de quien corresponda.

COMUNICACIÓN CON GRUPOS EXTERNOS PE-GC-CGI-PR02

Regulaciones y Actividades 1, 2, 3. Aplica lo del procedimiento anterior.

Actividades 7 al 22. Las actividades indicadas de este procedimiento son muy similares a las actividades indicadas en los puntos del 38 al 52 del Procedimiento PE-GC-CGI-PR01 Procedimiento de Comunicación interna. Estas actividades aportan poco al logro del objetivo de cada procedimiento, por cuanto son actividades de apoyo a la actividad principal, donde la planificación es casi nula, y con poca acción de análisis o de gestión de un proceso, por lo que se relacionan más con un “*instructivo*” que, a un procedimiento, tal como lo definen los lineamientos normativos: “*Instructivo: es un texto que tiene como finalidad dar cuenta de manera detallada y minuciosa el paso a paso para desarrollar una actividad específica a través de un listado de instrucciones, explicaciones y pasos a seguir, agrupados, organizados y expuestos de manera concordante y consecutiva para el desarrollo de una actividad bajo los mismos criterios y procedimientos, dándole al funcionario la posibilidad de realizar una tarea específica de acuerdo a lo requerido para cada situación correspondiente bajo los mismos procedimientos y el mismo marco de referencia.*”¹

MEDIOS DE COMUNICACIÓN. PE-GC-IR-PR01

Actividades 1, 2, 3. Aplican los comentarios del procedimiento anterior.

Como parte del formato de este procedimiento, se evidencia la atención de tres temas:

- a) *Comunicados de prensa.*
- b) *Atención a solicitudes de medios de comunicación, y.*
- c) *Derechos de respuesta y artículos de opinión.*

Cada cuanto cada una de estas actividades requiere ser atendida, en el momento que se presente, de acuerdo con su característica, con la singularidad, alcance, riesgo, o impacto de cada caso, por tanto, el procedimiento debe ser estructurando de manera general, donde se incluyan, las fases básicas del procedimiento, o sea: *Planificar – Hacer –*

¹ *Lineamientos para el control y la elaboración de documentos de los Sistemas de Gestión del BANHVI, febrero 2020*



Verificar y Ajustar, de tal manera que “... actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.²

El procedimiento debe detallar las actividades que contribuyan al logro del producto o resultado final, los puntos de control interno que fortalezcan el sistema de control, y el respaldo de la documentación. También, se deben identificar los vínculos de integración con otros procedimientos que se relacionen como parte del flujo del proceso, o con el instructivo donde se detallan los pasos de apoyos. Así, la ejecución del procedimiento responde a la entrada o solicitud de información, como parte de una adecuada aplicación de las etapas de planificar, hacer, verificar, y dando como resultado o salida, la respuesta a la solicitud.

Como aporte didáctico es conveniente citar algunos conceptos del ISO-9001:2015, normativa reconocida por el BANHVI en el tema de procesos, referente al concepto de “*entrada*”:

- a) *La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:*
 - a. *determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.*
- b) *se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas*
- c) *La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.*

Además, en el Anexo No. 1 se cita la doctrina conocida como “*Ciclo de Deming*”, y los conceptos de las etapas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Que también son reiterados en el INTE/ISO 9001:2015³

PORTAL WEB PE-GC-IR-PR02

Actividades 1, 2, 3. Aplica lo del procedimiento anterior.

Actividad 8. Recibir aprobación. “... recibe por correo electrónico la aprobación por parte de la unidad administrativa solicitante...”. Este punto y el anterior deben ser vinculados con el procedimiento de solicitud del servicio a la UCO que se utiliza para este trámite. Además, la descripción debe expresarse de forma tal que la revisión y

² MANUAL DE PROCESOS BANHVI, Capítulo 4 Definiciones, página 9

³ INSTITUTO DE NORMAS DE COSTA RICA, INTE/ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad, Página 10



aprobación es responsabilidad de quien solicitó el servicio; por tanto, si el usuario del servicio no revisa ni remite la aprobación, o la remite fuera del plazo, el proceso debe seguir, y quedará aprobada de oficio. Con lo que el trámite no queda condicionado, y se asigna la responsabilidad al usuario.

Actividad 9. Hasta el punto 8 se anotan actividades relacionadas con el flujo operativo que busca transformar elementos de entradas en productos finales o resultados, acorde con la definición de “proceso” establecida en el Manual de Procesos, definida como “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Sin embargo, a partir del punto 9 se describen actividades, que están enfocadas a puntos de control interno, o actividades de verificación del proceso.

De la actividad 9 en adelante, se refieren a temas de control interno que aplican para verificar el buen uso y resultado de la página WEB. Tal como se describe en la actividad:

“... al final de cada semestre y mediante reunión se distribuyen las diferentes secciones del Portal Web para realizar una revisión de la actualidad y utilidad de la información publicada ...”

La mejora continua incluye la aplicación de controles sobre lo actuado, de acuerdo como lo indica la teoría de procesos (ISO 9001:2015) “actuar: Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.⁴”, acción que contribuye a optimar la gestión de calidad. Sin embargo, para el logro de la evaluación apropiada de la “gestión de calidad”, debe basarse en parámetros previamente definidos, y no como una revisión rutinaria o en cumplimiento del plan de trabajo. Las actividades citadas corresponden más a un “instructivo”, para ejecutar de acuerdo con el cumplimiento del plan de trabajo anual.

Estas actividades, también, pueden enfocarse como una metodología de trabajo, por medio de un “procedimiento de control de la calidad”, para evaluar los resultados o productos. Para lo cual es necesario se considere establecer un procedimiento de control de calidad, como lo que menciona el Manual de Procesos del BANHVI, en el punto de Aseguramiento de la Calidad, cuyo objetivo es: “Implementar y asegurar (SIC) el sistema de Gestión de Calidad en los procesos de la Institución, para lograr la mejora continua del sistema.”

Un procedimiento de “Evaluación de la calidad” debe definirse previamente con base en criterios, o indicadores estratégicos y operativos, contra los que se valora el resultado de la Gestión de la UCO. Considerando al menos hacer la revisión contra un cuestionario que determine los cumplimientos e incumplimientos, y que se traduzca en una escala de valores, para determinar si los objetivos se cumplen o no (*lista de chequeo*). A fin de tomar acciones correctivas en los temas estratégicos o sobre el uso de la herramienta.

⁴ *IDEM.*



Así como también, si hay acciones de oficinas, o funcionarios que entorpecen el logro de los objetivos.

Actividad 19 al 21. Atención de consultas. Debe valorarse si estas tres actividades corresponde ubicarlas como parte de un instructivo. De la lectura de las actividades, se concluye que no llevan acciones de “planificación” y poco de “hacer”, y no se aplican controles internos. Además, falta el símbolo de finalización del procedimiento.

Documentos relacionados. La actualización o proceso de mejora continua debe incluir una revisión de la vigencia de los documentos que se citan como relacionados con el procedimiento.

PROCEDIMIENTO: PUBLICIDAD PE-GC-IR-PR03

Regulaciones. En este punto se anota el Artículo 131, inciso c, del Reglamento de la Ley de Contratación Administrativa, como norma; sin embargo, esta norma fue derogada. Además, se debe incluir el Sistema SICOP como normativa vinculante.

Actividad 5 Remitir nota para solicitud de aprobación. Este punto debe relacionar la campaña de publicidad con el objetivo estratégico, o con el plan de labores del año. La justificación operativa de la publicidad debe basarse en esos documentos. Es conveniente que la Gerencia participe en este procedimiento como ente responsable, o que el procedimiento se vincule o interrelacione con un procedimiento de aprobación de la Gerencia, por cuanto, la descripción versa sobre la “solicitud” de aprobación, pero no queda claro cómo se evidencia y documenta esa aprobación. Esta actividad fortalece el control interno de la operación mediante la adecuada implementación de la segregación de funciones.

Actividades 6 al 15. Las actividades indicadas de este procedimiento son muy similares a las actividades indicadas en los puntos del 38 al 52 del Procedimiento PE-GC-CGI-PR01 Procedimiento de Comunicación interna, y al Procedimiento COMUNICACIÓN CON GRUPOS EXTERNOS PE-GC-CGI-PR02, en las actividades del 7 al 22.

Tema que, a criterio de esta Auditoría, fundamentado en las normas vigentes, debe tratarse como un instructivo.

PROCEDIMIENTO: REDES SOCIALES PE-GC-IR-PR04

Propósito. En cuanto al propósito, el procedimiento anota: “Brindar información actualizada y de utilidad a los usuarios de las redes sociales sobre los productos y servicios del BANHVI y rendir



cuentas sobre el uso de los recursos públicos que administra.” Lo anterior denota que la comunicación con las redes sociales es en una sola vía, de la entidad a los usuarios, no se contempla, la atención o seguimiento de las observaciones o comentarios de los usuarios, sean positivos o negativos.

Regulaciones. Como referencia de normas regulatorias solamente se incluye el artículo 68 del Reglamento a la Ley 8131 de LAFPP, que se refiere a rendición de cuentas. No se incluyen regulaciones internas ni el Decreto Ejecutivo 40200 sobre “*TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA*”, como parte de regulaciones aplicables. Por lo que es dable pensar, que el objetivo de uso de las redes sociales es sobre el tema de transparencia y rendición de cuentas.

Actividades 1 al 11 Las actividades indicadas en este procedimiento, del punto 1 al 11, se refieren a acciones para la elaboración de material informativo. Solamente el último punto se relaciona con la parte sustantiva del uso, manejo y control que debe llevar un procedimiento sobre redes sociales.

Documentos relacionados. Como parte de los documentos relacionados se incluyen dos códigos de documentos que no están vigentes.

Los Lineamientos para el Control y la Elaboración de Documentos de los Sistemas de Gestión del BANHVI, emitido por la Unidad de Planificación Institucional, en febrero de 2020, y aprobado por la Gerencia General según GG-ME-1362-2020, en el capítulo de DEFINICIONES, establece el concepto de:

*“**Instructivo:** Un instructivo es un texto que tiene como finalidad dar cuenta de manera detallada y minuciosa el paso a paso para desarrollar una actividad específica a través de un listado de instrucciones, explicaciones y pasos a seguir, agrupados, organizados y expuestos de manera concordante y consecutiva para el desarrollo de una actividad bajo los mismos criterios y procedimientos, dándole al funcionario la posibilidad de realizar una tarea específica de acuerdo a lo requerido para cada situación correspondiente bajo los mismos procedimientos y el mismo marco de referencia.”*

En cuanto al cumplimiento de la normativa y las salidas de información, el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, a través de la INTE/ISO 9001:2015, establece:

“La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:



-
- a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;
- b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas.”

En los “Lineamientos para el control y la elaboración de documentos de los Sistemas de Gestión del BANHVI”, emitidos por la Unidad de Planificación Institucional, en febrero de 2020, se establecieron los directrices generales para el control, elaboración, revisión y actualización de la documentación del Banco asegurando la calidad del Sistema de Gestión:

7.1.1 Revisión de documentos de los Sistemas de Gestión

La revisión y actualización del Manual de Políticas Institucional se realizará una vez al año con corte al 28 de febrero en los meses de marzo-abril.

La revisión y actualización del Manual de Procedimientos se realizará una vez al año con corte al 31 de agosto en los meses de setiembre-octubre.

Actualización Extraordinaria de Políticas y Procedimientos

*Cuando alguna dependencia necesite realizar una actualización extraordinaria de Políticas Institucionales o Procedimientos se le comunicará a esta Unidad por medio de **PCEM-CAC-CC-PR04-LI01-F01 Solicitud para la actualización, creación o eliminación de documentos**. No se tramitarán modificaciones de políticas y procedimientos en los meses de junio a agosto.*

Estos lineamientos fueron reiterados por la Unidad de Planificación Institucional mediante el Memorando UPI-ME-022-2021, donde cita “... de tal forma que la planificación que las dependencias deben realizar para subsanar debilidades de control interno señaladas por Órganos de Fiscalización y Control, procesos institucionales de autoevaluación de la gestión y de control interno, valoración de riesgos, etc.; consideren este flujo de trabajo y calendarios establecidos.”

Un adecuado Sistema de Gestión de Calidad contribuye a una mejora constante; también, en el Sistema de Control Interno, tal como lo indica el Manual de Procesos en el último párrafo de la Introducción: “La estandarización de los procesos y procedimientos, permiten cumplir con los objetivos y principios institucionales, ya que permiten determinar los niveles de responsabilidad de los funcionarios del BANHVI en cada una de las actividades ejecutadas, facilitando el seguimiento y control de los procesos.”



2.2. Estrategia, riesgos y procesos para la gestión de las Redes Sociales.

En cuanto a Redes Sociales y aspectos puntuales, estos se comentan en el punto anterior sobre el procedimiento Código **PE-GC-IR-PR04** titulado Redes Sociales, relacionados con temas sobre regulaciones, actividades, etc. Sin embargo, en este punto se realiza una valoración donde se considera el ámbito de acción y aplicación de la comunicación mediante redes sociales, la necesidad de establecer una política más amplia y actualizada, alineada con objetivos estratégicos institucionales, y una comunicación directa entre emisor y múltiples receptores.

Dentro de una valoración integral, es importante, no solo atender los cometarios realizados en el presente informe sino como parte de un enfoque actualizado y visionario; valorar la influencia creciente y sostenida de las redes sociales y su impacto en la comunicación.

Es importante reiterar, como base de partida de este análisis, la debilidad estructural del procedimiento sobre Redes Sociales, donde, de doce ítems o actividades, once se refieren a temas de elaboración de material informativo, y no a lo sustantivo que debe tener un procedimiento sobre el manejo y operación de las redes sociales. Asimismo, es omiso en la consideración o valoración de riesgos como de reputación e imagen, y otros que se derivan de la propia actividad, tal como se expone más adelante. Concluyendo con recomendaciones para que sean valoradas por la Administración, en caso de que considere incursionar en el medio de comunicación de las redes sociales, con cada vez más usuarios, acceso en línea casi inmediato y un público más exigente.

La comunicación digital dejó de ser algo que se limita a tener una página en la web y mantener actualizado su contenido, va más allá. Hoy en día la presencia en las redes sociales debe incluir una estrategia de comunicación, y alineada con los objetivos y metas de la organización, atendiendo y respondiendo a los señalamientos del público. Ya no es un auge pasajero, sino que es parte de la naturaleza de comunicación en la que estamos inmersos y es un hecho que no tiene vuelta atrás.

En el futuro inmediato, y de acuerdo con los beneficios esperados de la tecnología 5G, habrá un aumento en la velocidad del manejo de los datos⁵, por tanto, se estima navegar al menos 10 veces más rápido que las principales ofertas de fibra óptica del mercado actual. A ese ritmo se tendrá un acceso inmediato, y generalizado a múltiples usuarios. Así, el tiempo de respuesta de la red también experimentará un avance significativo, lo que facilitará la conexión prácticamente en tiempo real. Lo que implica que los tiempos

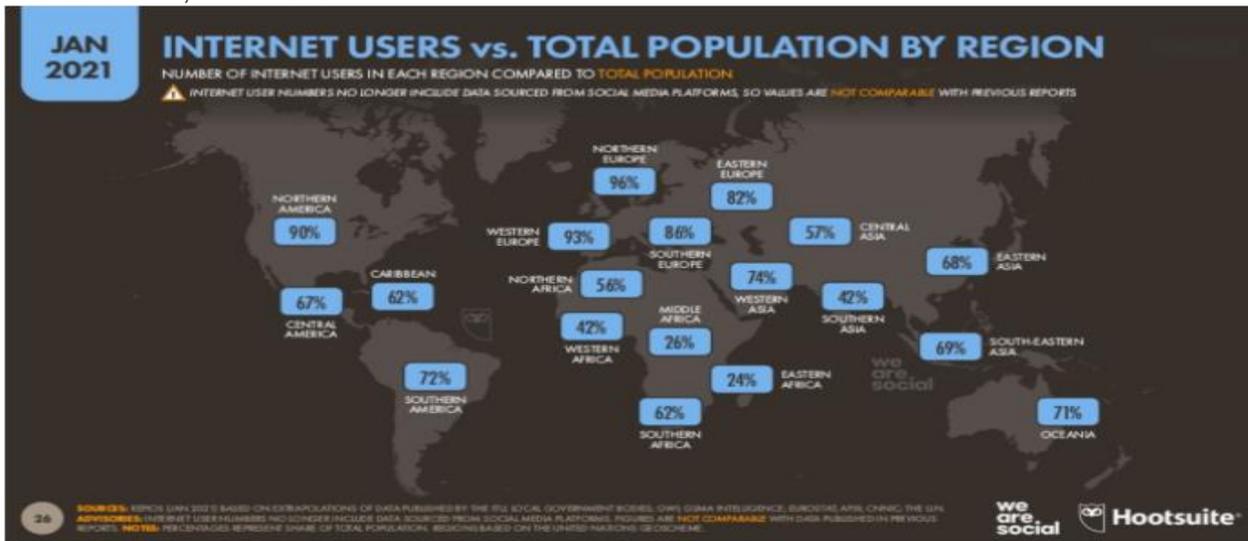
⁵ MICITT-DERRT-DRT-NT-006-2019

de respuesta deben ser minimizados, con un aumento exponencial en el número de dispositivos conectados.

Actualmente, cada vez hay más usuarios, y más tiempos conectados en internet y a las redes sociales, por lo que los colaboradores, clientes, proveedores y ciudadanos tendrán más acceso a las redes sociales. Las redes sociales son las que acaparan el consumo en medios de comunicación. Si el segmento de usuarios de los servicios del BANHVI, está en los medios sociales, los productos y servicios que ofrece el BANHVI, deben estar ahí. Por tanto, decidir tener presencia en las redes sociales o no, dejó de ser una alternativa, es una obligación para una empresa o institución que quiera tener contacto con sus clientes y de esa manera facilitar la transparencia, la rendición de cuentas y la interrelación con sus productos o servicios.

“Las redes sociales ofrecen a las organizaciones la posibilidad de “escuchar” a las personas hablándoles en comunicación directa a la “marca”, desde un comentario en un post de Facebook quejándose por el servicio, hasta un tuit felicitando a otra por la acción que llevó a cabo...”⁶

De acuerdo con información obtenida de Internet, en enero de 2021, los usuarios desde dispositivos móviles alcanzaron al 66.6% de la población en el mundo. En promedio, los usuarios de internet en el mundo pasan un total de 6 horas y 54 minutos conectados a la red de redes, cada día.



Fuente: Datos tomados de internet.

⁶ Martin Alaniz, comunicador, *Redes sociales para organizaciones: una guía básica*, Primera edición. 2015



El efecto de las redes sociales en la economía, política, vida de las empresas y ciudadanos, se evidencia en el Proyecto de Ley Expediente N.º 20864⁷, presentado en la Asamblea Legislativa, del cual se cita el siguiente extracto:

“En los últimos años hemos presenciado un crecimiento exponencial de las redes sociales, tanto para efectos de difusión del pensamiento como para la información noticiosa y la publicidad de bienes y servicios. Costa Rica no escapa a este fenómeno: de acuerdo con un estudio realizado en 2016 por el Instituto para la Integración de América Latina, 8 de cada 10 costarricenses utilizan redes sociales, lo que nos ubica como el segundo país con mayor uso de estas herramientas en Latinoamérica.

A nivel político, las redes se han convertido en un mecanismo muy importante para enterarse de lo que ocurre en el país. De tal forma, no es de sorprenderse que, según el Informe del Latinobarómetro 2017, 65% de los costarricenses se informen de los asuntos políticos a través de Facebook, 44% a través de Youtube, 74% mediante Whatsapp y 10% lo hacen con twitter.

En ese contexto, se reconoce la trascendencia de las redes sociales tanto para efectos de difusión de noticias y como para catalizar la participación política de los ciudadanos, pues las herramientas tecnológicas han facilitado el trabajo de denuncia, control ciudadano y expresión de la crítica sobre la actuación de las instituciones y funcionarios públicos.

Por supuesto, este fenómeno no está exento de problemas: circula muchísima información de dudosa procedencia y veracidad, privilegiando el chisme sobre la acusación fundada. El nivel del debate es sumamente bajo, tanto por las formas como por el fondo y la aparición de usuarios -muchas veces anónimos- que más allá de manifestar su opinión, se dedican a insultar, atacar y hasta amenazar, generan el caldo de cultivo para destrozarse el buen nombre de las personas...”

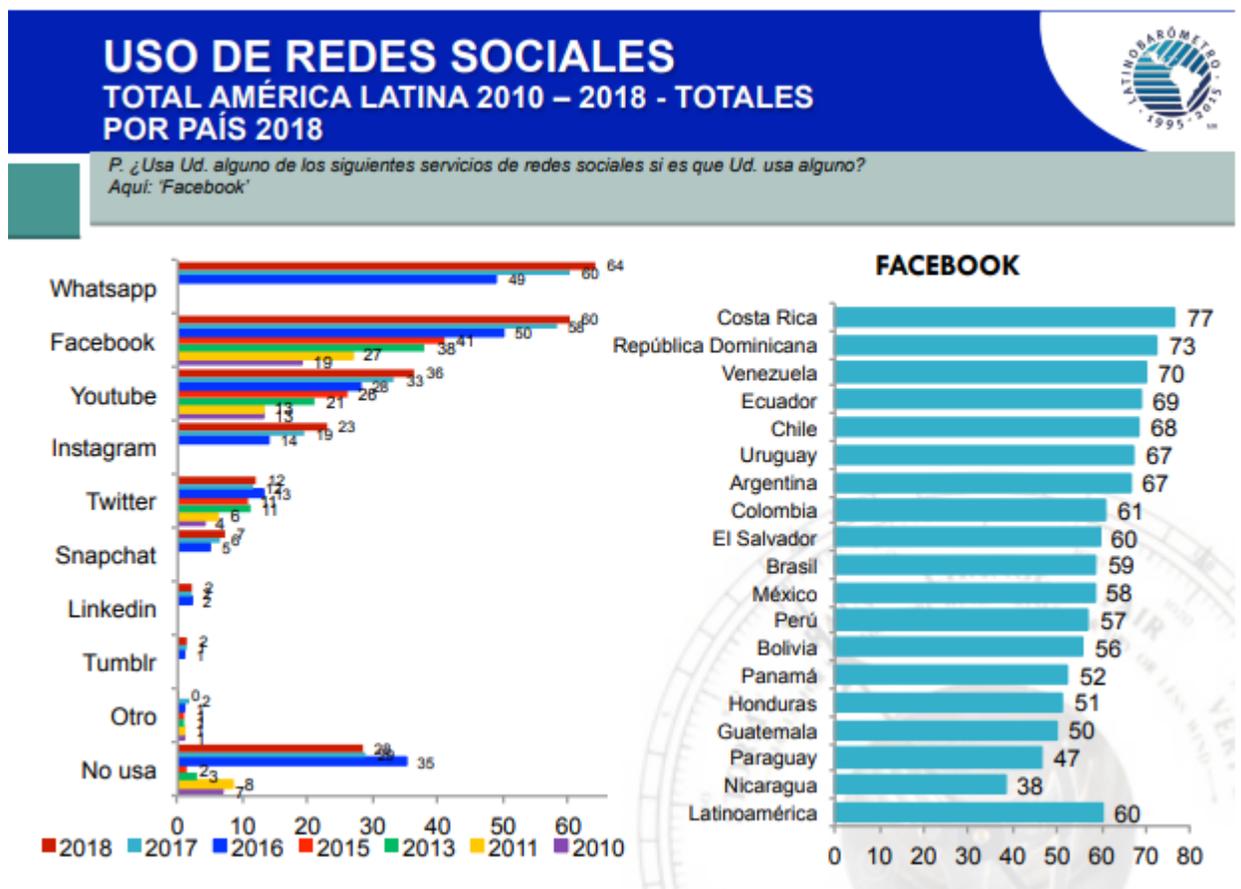
Del Informe 2018, de la CORPORACIÓN LATINOBARÓMETRO, que es una ONG sin fines de lucro con sede en Santiago de Chile, se presentan los siguientes datos donde se indica que *“... las redes sociales permiten que la ciudadanía ejerza su libertad de expresión con toda amplitud, la gente se atreve a decir cosas por las redes sociales que no diría nunca en una conversación cara a cara. Las redes sociales permiten, asimismo, la protesta y acceso a personeros políticos y actores sociales inaccesibles...”*

Esta democratización de las redes sociales se da en parte por el incremento exponencial del acceso al mundo virtual, en los últimos años. Hace 10 años atrás solo el 19% de los

⁷ Expediente Legislativo “PROTECCIÓN DEL HONOR ANTE EL USO ABUSIVO DE LA EXPRESIÓN EN REDES SOCIALES”. 2018

habitantes de la región usaba Facebook. Siendo que, de acuerdo con los datos del informe, el 60% de los latinoamericanos usan Facebook, siendo Paraguay y Nicaragua los únicos dos países que tienen menos del 50% de uso con 47% y 38% respectivamente.

El mayor uso de Facebook se da en Costa Rica con el 77%, República Dominicana 73% y Venezuela con 70%. Hace 10 años atrás solo el 19% de los habitantes de la región usaba Facebook.



Fuente: INTERNET Informe 2018 LATINOBAROMETRO.docx

Riesgo y reputación.

Las redes sociales ofrecen muchas ventajas; sin embargo, también existen riesgos que deben ser considerados y valorados como parte de la política, procedimientos, y otras regulaciones de la comunicación efectiva. El uso de los medios sociales puede fortalecer la imagen del BANHVI, y hacerla más receptiva para los clientes, proveedores y



ciudadanos. Por otro lado, la publicación descuidada de un empleado, una queja no atendida de manera oportuna y adecuada puede circular alrededor del mundo borrando años de posicionamiento de marca o buena imagen, en pocos minutos.

El riesgo reputación puede resultar de un evento que inicia por un error o una mala intención en las redes sociales. O por acciones o actividades realizadas en páginas no oficiales, generadas por bromas de empleados, o clientes disgustados, en los medios de comunicación social.

Con el desarrollo de las redes sociales, el riesgo de reputación deja de ser una teoría para transformarse en una realidad.

Las redes sociales, como canal de comunicación y atención al cliente, conllevan una serie de riesgos que es necesario identificar, evaluar e incluir en el mapa de riesgos del BANHVI. Igualmente es necesario diseñar e implementar controles sobre las redes sociales, entre los que se debería incluir la capacitación a todos los empleados sobre su adecuada utilización. La Auditoría Interna también debe tener en cuenta las redes sociales como materia a incluir en los Planes Anuales de Auditoría.

Las redes sociales contribuyen a difundir en segundos cualquier noticia, por lo cual el riesgo reputacional es uno de los que tendría más crecimiento e impacto en los próximos años.

Desde hace varios años, reconocidas empresas internacionales de auditoría, como: Deloitte, Ernst & Young, KPMG, entre otros; están participando en el tema, donde resaltan los siguientes puntos vitales que deben considerar las empresas:

Evaluación del riesgo en medios sociales. Entre los riesgos más relevantes reportados en los medios sociales están: daño a la marca, daño a la reputación, violaciones regulatorias o de cumplimiento, virus y programas malignos.

Por otro lado, el manejo efectivo de los riesgos en medios sociales puede llevar a un fuerte cumplimiento regulatorio, mejoras en la estrategia del negocio, identificación temprana de problemas y monitoreo de la reputación y su riesgo.

Desarrollo de una política de medios sociales. Datos estadísticos indican que solo el 57% de las compañías tienen una política de medios sociales. KPMG recomienda reglas claras, concisas y prácticas para la conducta en internet, con límites y consecuencias para quienes fallen al cumplirlas. Involucra a la auditoría interna, Cumplimiento, el Consejo General, y Recursos Humanos, como punto de partida para la gestión de riesgos y derecho laboral. Actualizar la política cada seis meses, porque el mundo de medios sociales evoluciona rápidamente.



Capacitación de colaboradores y directores. Que todos los funcionarios conozcan la política, las reglas y cómo cumplirlas, mediante un plan anual de actualización regulatoria, a fin de que todos los funcionarios entiendan los riesgos en los medios sociales.

Monitoreo en línea. La comunicación en línea, o monitoreo, permite conocer qué está diciendo la gente dentro y fuera de la empresa, y qué está ofreciendo al mundo bajo el nombre de la compañía.

En relación con el tema de “*redes sociales y riesgo de reputación*” es oportuno citar lo indicado por *KPMG*, en el informe de riesgos de 2019, sobre el tema ***La singularidad del riesgo reputacional:***

“El riesgo reputacional es de los más difíciles de prevenir y gestionar por su naturaleza cambiante y subjetiva. Además, no existen herramientas o metodologías estandarizadas como en el caso de otros riesgos, lo que hace más difícil, aunque no imposible, su cuantificación. Hasta hace unos años –y todavía en muchas empresas- el enfoque tradicional para abordarlo era tratarlo como un caso de gestión de crisis de comunicación y se actuaba más de forma reactiva que proactiva. La importancia del riesgo reputacional ha crecido durante los años de crisis por la mayor sensibilidad social y también con el desarrollo de las redes sociales, que difunden rápida cualquier acontecimiento –positivo y negativo protagonizado por una compañía. De hecho, en 2017 y 2018, el riesgo reputacional ha aparecido en el top 5 de riesgos que apuntaban los máximos directivos en el CEO Outlook. Es un riesgo crítico. Puede ser detonado por múltiples eventos y requiere de una vigilancia constante.”

*¿Qué piden los reguladores financieros sobre el riesgo reputacional?
Disponer de políticas y procedimientos apropiados para identificar las fuentes de riesgo reputacional, con riesgo de contagio de otros riesgos.”*

Fuente: KPMG La gestión de riesgos en el mundo digital. Informe de riesgos Abril 2019

Ventajas de las Redes Sociales.

Son muchos los beneficios que las organizaciones obtienen a través de un adecuado desarrollo de las Redes Sociales. El impacto de la Web (2.0) trajo cambios relevantes en las relaciones entre las organizaciones y su público en general, y en la Comunicación en particular. Un cambio en los roles en los actores que intervienen en los procesos de comunicación. Se cambió el concepto de “*receptor*”, para transformarse en emisor pasivo a emisor activo. La Comunicación tradicional era controlada por un emisor muy activo, el responsable de elaborar la información, comunicarla a receptores o público, la recibían de forma pasiva o con capacidad de respuesta o de emisión limitada. Las nuevas herramientas de comunicación transformaron a los receptores en protagonistas activos



del proceso de la comunicación, porque ahora son ellos quienes buscan activamente información y porque también distribuyen información ocupando un rol de emisor.

Entre las ventajas que ofrecen los medios sociales se citan:

Medible: la gran cualidad de estos medios es que permiten una medición específica de las interacciones que se generan con cada uno de nuestros mensajes. Las redes sociales y la tecnología brindan un flujo de información en cuanto a datos mayor que cualquier otro medio.

Segmentación: a la clásica segmentación conocida de internet (geográfica, por contenidos, etc.) los medios sociales añaden la microsegmentación. En la medida que los usuarios se identifican aportando sus datos personales, de contacto, de gustos, preferencias, etc., abren un gran abanico de información, Esta información bien aprovechada puede convertirse en una fuente de conocimiento de gran valor.

Credibilidad / influencia: por lo general, la actitud de los usuarios en estos medios sociales es receptiva, teniendo especial atención en las opiniones de sus contactos o miembros de sus comunidades (o de alguien a quien perciben cercanos). Confían en las interpretaciones que hacen los demás sobre temas, productos o servicios, dándole poder a la influencia de sus pares ejercida en redes sociales.

Volumen: es un hecho que los consumidores pasan cada vez más tiempo en Internet y en las Redes Sociales, cada vez más los medios sociales son los que acaparan el consumo. Si el público meta está en los medios sociales, las instituciones tienen que estar ahí, a fin de lograr una mejor y eficaz comunicación con los grupos de interés, proveedores y clientes.

Tradicionalmente la comunicación se realizaba sobre una relación directa entre la organización y el público. Al ampliarse exponencialmente la capacidad de comunicación de todos los actores (la empresa, clientes, ciudadanos) se evidencia la necesidad de comunicarse ahora de forma multilateral con todos los actores,

Por lo anterior, es vital que cualquier organización, marca, producto o servicio que emplee plataformas virtuales, al ser susceptible de una crisis en redes sociales, conozca la importancia de saber gestionar y accionar oportunamente un protocolo de atención de crisis.

A nivel internacional diferentes organizaciones han emitido criterios y normas para regular las redes sociales. En el país se han emitido acciones generales como la Ley 8968 *Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales*, y el Decreto Ejecutivo 40200, de *Transparencia y Acceso a la Información pública*.



Iniciar un proceso de actualización de la política, y procedimiento sobre redes sociales, que incluya una estrategia de comunicación, alineada con los objetivos y metas de la organización. Que contenga el diseño de controles sobre las redes sociales adecuados al impacto actual de las redes sociales sobre los eventuales riesgos. Que se comunique y capacite a todo el personal, sobre su utilización y sanciones por incumplimientos.

La Ley General de Control Interno, Ley N° 8292, en los artículos 12 y 15 establece los deberes en el manejo del Sistema de Control Interno:

Artículo 15. —Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

a) ...

b) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente tanto las políticas como los procedimientos que definan claramente, entre otros asuntos, los siguientes:

i. ...

ii. ...

iii. ...

iv. ...

v. Los controles generales comunes a todos los sistemas de información computarizados y los controles de aplicación específicos para el procesamiento de datos con software de aplicación.

III. CONCLUSIONES

El Manual de Procesos, aprobado mediante Acuerdo N° 3 de la Sesión 02-2020 de enero de 2020, indica: “La estandarización de los procesos y procedimientos, permiten cumplir con los objetivos y principios institucionales, ya que permiten determinar los niveles de responsabilidad de los funcionarios del BANHVI en cada una de las actividades ejecutadas, facilitando el seguimiento y control de los procesos.”

Se resalta del párrafo anterior el hecho de que los procedimientos asignan responsabilidad a los funcionarios del BANHVI que ejecutan cada actividad. Además, los *Lineamientos para el control y la elaboración de documentos de los Sistemas de Gestión del BANHVI*, en el punto 7.2 establece la responsabilidad y las acciones para la actualización de los procesos y procedimientos.

Del análisis de los procedimientos vinculados al macroproceso de Gestión de comunicación, se evidencia la necesidad de realizar una revisión integral de los procedimientos e instructivos integrados al Macroproceso código PE-GC. Entre los principales aspectos que se deben considerar o modificar, es analizar las actividades que



se anotan como parte de un procedimiento, y corresponden a un instructivo. Además, valorar lo descrito en el procedimiento a fin de cumplir con una adecuada aplicación de los conceptos de la gestión documental de procesos.

Se trata de manera especial el tema de las redes sociales. Aunque se determinaron situaciones puntuales sobre este procedimiento; también, se hace un análisis más profundo y detallado con el fin de exponer el impacto del desarrollo de este medio de comunicación, considerando los riesgos, segmentación, monitorio, e influencia en población de acuerdo con el avance tecnológico. Concluyendo en la necesidad de elaborar una política aplicada a las condiciones actuales y que satisfaga los objetivos estratégicos que el Banco defina para el uso de redes sociales.

En el tema de control interno, se determinaron algunas situaciones que se deben incorporar como parte de la debida diligencia en la actualización de los procedimientos.

IV. RECOMENDACIONES

De conformidad con la Ley General de Control Interno No.8292:

Artículo 36. **Informes dirigidos a los titulares subordinados.** Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:

- a) El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.
- b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes.
- c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.



A LA GERENCIA GENERAL

4.1. Actualización de los procedimientos.

4.1.1 Girar instrucciones a la Unidad de Comunicaciones, a fin de que inicie la etapa de actualización de los procedimientos relacionados con la Gestión de Comunicación, considerando los comentarios de esta Auditoría Interna, expuestos en este informe, entre ellos: el inicio del procedimiento mediante la entrada de información, la salida como el producto o resultado que se emite en atención de la entrada de información; necesidad de un replanteamiento general e integral de los procedimientos de proceso de Gestión de Comunicaciones. Lo anterior cumpliendo con los *Lineamientos para el control y la elaboración de documentos de los Sistemas de Gestión del BANHVI*, emitido por la Unidad de Planificación Institucional. Como evidencia del cumplimiento de esta recomendación se debe remitir a esta Auditoría, la publicación en la INTRANET de los procedimientos actualizados.

Nivel de Riesgo: Medio

4.2. Estrategia, riesgos y procesos para la gestión de las Redes Sociales.

4.2.1 Establecer los objetivos de interés institucional, que se pretenden lograr mediante el uso de las redes sociales del Banco. Con base en una estrategia segmentada e identificada por criterios de interés institucional, que agrupe los siguientes sectores: proveedores, clientes, beneficiarios, estratos, o división territorial.

4.2.2 Desarrollar una política institucional de comunicación en redes sociales. Dicha política debe incluir los temas comentados en la parte expositiva, entre ellos: indicadores de medición, acciones de segmentación, monitorio y atención de comentarios, capacitación, y valoración del riesgo de reputación. Que se comunique y capacite a todo el personal, sobre su utilización y sanciones por incumplimientos.

4.2.3 Diseñar un procedimiento para el uso, manejo y control de las actividades de las redes sociales. Debe incluir un protocolo para el manejo de eventuales situaciones que pueden exponer al Banco al riesgo de reputación, u otros riesgos derivados del mismo. El procedimiento e instructivo debe estar alineado con los objetivos y metas de la organización y vinculado a la metodología aplicada por la Unidad de Riesgos.



BANCO HIPOTECARIO DE LA VIVIENDA

AUDITORIA INTERNA

Auditoria Proceso de Gestión de Comunicaciones

Informe FO-OPR-002-2021

Como evidencia del cumplimiento de estas recomendaciones se debe remitir a esta Auditoria, la publicación en la INTRANET del procedimiento actualizado, y los programas de capacitación a todos los colaboradores.

Nivel de Riesgo: Alto

Estudio realizado por:

**LIC. CARLOS ALBERTO MIRANDA CHACON
AUDITOR ENCARGADO**

**MBA. GUSTAVO FLORES OVIEDO
AUDITOR INTERNO.**



ANEXO No. 1

La doctrina o metodología titulada “Ciclo de Deming o Ciclo de Calidad”, que es muy utilizado en Sistemas de Gestión de Calidad basados en ISO o basados en Calidad Total, se resaltan los siguientes puntos básicos para establecer un sistema de calidad:

Planificar: *establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente (ya sea interno o externo) y las políticas internas.* En este punto se identifican los objetivos o metas de calidad, y se detallan las actividades que permitan medir el desempeño y la eficiencia del proceso.

Hacer: *implementar los procesos o actividades, considerando la educación y capacitación como requisito para seguir adelante con el ciclo.* Este paso consiste en el diseño de las actividades que contribuyan al cumplimiento de las metas. Además, estas actividades deben estar vinculadas o referenciadas al procedimiento de capacitaciones internas y externas, (*actividades de 1 al 7 del actual procedimiento*), o mantener esas actividades dentro del procedimiento actual.

Verificar: *realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.* Este paso se cumple con las actividades 8 y 9 del procedimiento actual. Siendo necesario incluir los parámetros o indicadores que permitan determinar la valoración de la evaluación.

Actuar o Ajustar: *ejecutar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.* Este paso se cumple en parte con el paso 10 del procedimiento; sin embargo, se debe agregar una actividad, para que las mejoras sean incluidas en un plan de acciones correctivas, que incluye el seguimiento, a fin de cerrar el ciclo de mejora. La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica, que contribuye a mejorar el desempeño global y proporcionar una base sólida para abordar los riesgos e identificar oportunidades de mejora asociadas en su contexto y objetivos.