Castillo Country Club

Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno – COSO 2013

Auditoría 2025

Crowe Horwath CR, S.A.

Castillo Country Club

Índice

Crowe Horwath CR, S.A.
2442 Avenida 2
Apdo. 7108-1000
San José, Costa Rica
Tel +(506) 2221-4657
Fax +(506) 2233 8072
www.crowe.cr

9 de febrero de 2026

Señores:
Junta Directiva Castillo Country Club
Atención: Sra. Jendry Madrigal Vásquez
Gerente General

ASUNTO: INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En cumplimiento con los términos de referencia de nuestra contratación, adjunto les estamos presentando el Informe de la evaluación del sistema de control interno, efectuado con el alcance previsto en las Normas Internacionales de Auditoría aplicables a una auditoría de estados financieros de propósito especial, y en los criterios establecidos en el Marco Conceptual de Control Interno Integrado emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway (COSO por sus siglas en inglés), en el contexto de la auditoria de Castillo Country Club, de estados financieros al 31 de diciembre de 2025.

Atentamente,

FABIAN ZAMORA AZOFEIFA (FIRMA)

Firmado digitalmente por FABIAN ZAMORA AZOFEIFA (FIRMA)
Fecha: 2026.02.13 14:20:34 -06'00'

Fabián Zamora Azofeifa
Socio

Nombre del CPA: FABIAN ZAMORA AZOFEIFA
Carné: 2186
Cédula: 302870450
Nombre del Cliente: Castillo Country Club, S.A.
Identificación del cliente: 3101015794
Dirigido a: Castillo Country Club, S.A.
Fecha: 13-02-2026 10:37:29 AM
Tipo de trabajo: Informe de la evaluación del sistema de control interno

Timbre de ¢25 de la Ley 6663 adherido y cancelado en el original.

FABIAN ZAMORA AZOFEIFA
Contador Público Autorizado No. 2186
COSTA RICA

COSTA RICA TIMBRE
25 COLONES 25

Código de Timbre: CPA-25-631085

Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno – COSO 2013

Castillo Country Club

I. Resumen ejecutivo

Objetivo y alcance

El presente informe contiene los resultados identificados en las áreas evaluadas, con el propósito de diagnosticar el nivel de madurez del Sistema de Control Interno (SCI) implementado por el Castillo Country Club, mediante la aplicación de la metodología COSO 2013. Asimismo, se incorporó como enfoque transversal la Guía de Gestión de Riesgos de Fraude COSO–ACFE (2023), en coherencia con estándares internacionales de prevención, detección y respuesta frente a riesgos de fraude y conductas irregulares.

Si bien la Ley N.° 9699, relativa a la responsabilidad de las personas jurídicas por cohecho doméstico, soborno transnacional y otros delitos, no resulta jurídicamente aplicable al Castillo Country Club por su naturaleza privada no lucrativa, dicha normativa se utilizó como marco referencial complementario, en tanto recoge principios y buenas prácticas internacionales en materia de integridad, gobernanza y gestión del riesgo de fraude, plenamente compatibles con los principios del modelo COSO 2013.

La evaluación comprendió, entre otros, los siguientes procesos y áreas: Gobierno Corporativo (Junta Directiva, Comisión de Auditoría), Auditoría Interna, Contabilidad, Tesorería, Proveeduría, Cobranza/Cuentas por Cobrar (CxC), Cuentas por Pagar, Gestión de Activos, Inventarios y POS, Operaciones/Mantenimiento, Capital Humano y Tecnología de Información, incorporando evidencia de seguimiento multianual en TI y seguimiento trimestral de hallazgos (2024–2025).

Adicionalmente, como parte del alcance reforzado de la evaluación COSO, se incluyó la revisión sistemática de actas de Junta Directiva (2024–2025) y de Asambleas Generales Ordinarias y Emergentes de Accionistas (Actas 112, 113 y 114), con el objetivo de identificar brechas entre el diseño formal del SCI y su aplicación práctica en escenarios reales de gobernanza, supervisión, toma de decisiones y gestión del cambio. Asimismo, se articula los hallazgos y recomendaciones contenidos en la Carta de Gerencia de Tecnología de Información (CG TI 2025) y en la Carta de Gerencia de la Auditoría Externa de Estados Financieros al 31 de diciembre de 2025, así como los otros informes de seguimiento que forman parte de esta contratación.

Asimismo, se consideraron los informes y observaciones emitidos por la Junta de Vigilancia en el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras durante el período 2024–2025, en tanto constituyen insumos relevantes de supervisión institucional.

La evaluación reconoce que determinados riesgos tecnológicos, particularmente en materia de ciberseguridad, continuidad operativa y limitaciones de automatización del sistema financiero, mantienen un nivel de riesgo inherente moderado, que requiere fortalecimiento progresivo de controles, según se detalla en la Carta de Gerencia de Tecnología de Información 2025.

En consecuencia, este informe no debe interpretarse de manera aislada, sino como parte de un conjunto integrado de informes de aseguramiento, que en su conjunto permiten una visión completa y coherente de los riesgos, controles y oportunidades de mejora del Castillo Country Club.

Este enfoque permitió identificar oportunidades de mejora adicionales, no evidentes únicamente a partir de políticas o procedimientos, sino derivadas de la dinámica institucional reflejada en los órganos de gobierno.

Normativa nacional, contractual y mejores prácticas de referencia

Además de la normativa nacional aplicable, la evaluación se fundamenta en las siguientes referencias:

- **Ley N.° 8292 – Ley General de Control Interno**: principios, responsabilidades, rendición de cuentas, supervisión y mejora continua.
- **Ley N.° 9699 – Responsabilidad de las Personas Jurídicas**: obligación de contar con modelos razonables de prevención, detección y sanción de corrupción y fraude.
- **COSO – Marco Integrado de Control Interno (2013)**: cinco componentes y diecisiete principios.
- **Guía COSO–ACFE (2023)**: Managing the Business Risk of Fraud.
- **COSO ERM (2017)**: Integración de estrategia, riesgos y desempeño.
- Buenas prácticas internacionales de **gobierno corporativo**, continuidad operativa y supervisión institucional.

Normativa interna

Para efectos de la evaluación del Sistema de Control Interno del Castillo Country Club, se consideró la normativa interna vigente y la documentación institucional suministrada por la Administración como parte de los requerimientos formales de información, la cual sustenta el diseño, implementación y funcionamiento de los controles asociados a la gobernanza, la gestión administrativa, financiera, operativa y tecnológica de la organización.

• **Estatutos Sociales del Castillo Country Club** – Establecen la naturaleza jurídica, fines institucionales, estructura de gobierno, atribuciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva, así como las disposiciones generales que rigen la administración y funcionamiento del Club.

• **Actas de Asamblea General Ordinarias y Emergentes de Accionistas** (Actas N.º 112, 113 y 114, así como actas históricas relevantes) – Documentan las decisiones estratégicas, aprobaciones formales, reformas, nombramientos y lineamientos generales emitidos por el máximo órgano de gobierno, constituyendo evidencia clave de supervisión, rendición de cuentas y toma de decisiones institucionales.

• **Actas de Junta Directiva (períodos 2024–2025)** – Reflejan la gestión continua del órgano de dirección, el seguimiento a temas financieros, operativos y administrativos, la aprobación de políticas internas, el conocimiento y análisis de informes de auditoría interna, así como la supervisión del sistema de control interno y de la gestión institucional.

• **Códigos de Ética del Castillo Country Club** (Socios, Proveedores y Colaboradores) – Establecen los principios de integridad, valores éticos, conductas esperadas, deberes y responsabilidades aplicables a los distintos grupos de interés, constituyendo un pilar fundamental del Ambiente de Control y del marco de integridad institucional.

• **Estructura Organizacional 2025** – Define la organización interna del Castillo Country Club, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y reporte, así como la distribución funcional de las áreas administrativas, operativas y de apoyo, sirviendo como base para la asignación de responsabilidades y la segregación de funciones.

• **Estatuto de Auditoría Interna** – Regula el funcionamiento de la Auditoría Interna, su independencia, alcance, responsabilidades y mecanismos de reporte a la Junta Directiva, como parte del sistema de supervisión y aseguramiento del control interno.

• **Plan Operativo Anual de Auditoría Interna** – Establece la planificación de auditorías y revisiones a ejecutar, con un enfoque basado en riesgos y alineado a los procesos críticos del Club y a los principios del Marco COSO 2013.

• **Informes de Auditoría Interna y Seguimiento de Hallazgos** – Incluyen los informes trimestrales de seguimiento a los hallazgos correspondientes a los períodos 2024 y 2025 (Informes AI-14-2025, AI-29-2025 y AI-36-2025), presentados en formatos técnicos y ejecutivos, que evidencian la realización de evaluaciones continuas e independientes, así como el monitoreo sistemático de la implementación de acciones correctivas.

• **Informe de la Junta de Vigilancia y su Complemento** – Comprende el Informe de la Junta de Vigilancia correspondiente al período abril 2024 – enero 2025, así como su Complemento de febrero de 2025, los cuales documentan las observaciones, requerimientos de información, análisis y recomendaciones formuladas por dicho órgano en el ejercicio de su función fiscalizadora, constituyendo insumos relevantes de supervisión institucional y gobernanza.

• **Políticas, procedimientos y normativas internas de las áreas evaluadas**, entre otras:

– **Área Financiera y Contable:** políticas contables, procedimientos de registro y cierre contable, conciliaciones bancarias, auxiliares contables, informes financieros periódicos y controles sobre cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

– **Tesorería y Cobranzas:** procedimientos de gestión de ingresos, control de efectivo, pagos a proveedores y seguimiento de saldos pendientes.

– **Proveeduría y Compras:** lineamientos y procedimientos para adquisiciones, contratación de servicios, control documental y relación con proveedores.

– **Gestión de Activos Fijos:** políticas y procedimientos para el registro, control, mantenimiento y verificación de activos.

– **Inventarios y Obsolescencia:** controles y reportes sobre inventarios, movimientos, ajustes y manejo de obsolescencia.

– **Puntos de Venta (POS):** procedimientos operativos, reportes de ventas, conciliaciones y controles asociados a ingresos.

– **Operaciones y Mantenimiento:** lineamientos operativos, controles de ejecución y reportes de gestión.

– **Capital Humano:** políticas y procedimientos relacionados con gestión de personal, responsabilidades y control administrativo.

– **Tecnologías de Información:** políticas, procedimientos y reportes asociados a la gestión de sistemas, seguridad de la información, continuidad operativa y seguimiento multianual de hallazgos de TI.

• **Documentación administrativa y operativa complementaria** – Incluye reportes, matrices, respaldos, explicaciones técnicas y demás evidencias suministradas por las distintas áreas evaluadas, utilizadas para la validación del diseño y funcionamiento de las actividades de control, así como de los procesos de información, comunicación y monitoreo.

Oportunidades de Mejora

Componente 1 – Ambiente de Control

A.1. Implementar un Canal de Denuncia formal, independiente y trazable

Oportunidad de mejora:

Implementar un Canal de Denuncia (whistleblowing) formal, confidencial e independiente, con protocolo documentado que cubra recepción, análisis, investigación, resolución, sanción y retroalimentación, asegurando trazabilidad completa y protección al denunciante.

Objetivo:

Fortalecer la cultura de integridad, detectar oportunamente irregularidades, fraudes y conflictos de interés, y establecer un mecanismo efectivo de rendición de cuentas y disuasión de conductas indebidas.

Sustento normativo:

Ley 8292 (principios de control y rendición de cuentas);

Ley 9699 (modelo razonable de prevención, detección y sanción);

COSO 2013 Principios 1, 2 y 5;

Guía COSO–ACFE de Gestión del Riesgo de Fraude (2023).

A.2. Formalizar una Matriz Institucional de Conflictos de Interés

Oportunidad de mejora:

Formalizar y aplicar una Matriz anual de Conflictos de Interés, que incluya Junta Directiva, Junta de Vigilancia, comités, personal clave y proveedores críticos, con declaración obligatoria, evaluación de riesgos, medidas de mitigación y régimen de consecuencias por incumplimiento.

Objetivo:

Prevenir riesgos de colusión, favoritismo, decisiones sesgadas y corrupción, especialmente en procesos de compras, contratación, pagos y gestión de inversiones.

Sustento normativo:

Ley 9699;

COSO 2013 Principios 1, 3 y 5;

Guía COSO–ACFE (2023).

A.3. Institucionalizar un Programa Anual de Formación Ética y Antifraude

Oportunidad de mejora:

Diseñar e implementar un programa anual obligatorio de capacitación, con contenidos diferenciados por rol, en ética, Ley N.° 9699, conflictos de interés y riesgos de fraude (compras, pagos, POS, inventarios y TI), incorporando evaluaciones, métricas de efectividad y evidencia documentada.

Objetivo:

Transformar la ética y el cumplimiento en controles preventivos efectivos, reduciendo la dependencia exclusiva de políticas documentales y fortaleciendo la cultura organizacional.

Sustento normativo:

Ley 9699;

Ley 8292;

COSO 2013 Principios 1 y 4;

Guía COSO–ACFE (2023).

A.4. Formalizar el Gobierno Corporativo del Castillo Country Club

Oportunidad de mejora:

Diseñar, aprobar y divulgar un Código de Gobierno Corporativo, que establezca claramente el rol, responsabilidades, límites de autoridad y mecanismos de supervisión de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia, comités y Alta Administración, incluyendo lineamientos de independencia y evaluación de desempeño.

Objetivo:

Fortalecer la supervisión estratégica, la independencia funcional y la rendición de cuentas, alineando el gobierno corporativo con las mejores prácticas y el modelo COSO.

Sustento normativo:

Ley 8292;

COSO 2013 Principios 2 y 3;

Buenas prácticas de gobierno corporativo.

A.5. Formalizar un Protocolo institucional que regule la continuidad del ejercicio del gobierno corporativo y la toma de decisiones

Oportunidad de mejora:

Diseñar, aprobar e implementar un protocolo institucional que regule la continuidad del gobierno corporativo y la toma de decisiones ante cambios de Gerencia General, Presidencia, Tesorería u otros cargos clave, incluyendo lineamientos de entrega–recepción, vigencia de acuerdos, documentación mínima y mecanismos de supervisión reforzada.

Objetivo:

Reducir el riesgo de discontinuidad administrativa, pérdida de trazabilidad de acuerdos, cambios discrecionales de criterio y debilitamiento del ambiente de control durante transiciones de liderazgo, fortaleciendo la estabilidad institucional.

Sustento normativo:

Ley 8292;

COSO 2013 Principios 1, 2 y 3;

Buenas prácticas de gobierno corporativo.

A.6. Consolidar una Matriz RACI Institucional

Oportunidad de mejora:

Diseñar e implementar una Matriz RACI institucional, complementaria al organigrama, que defina de manera explícita responsables, aprobadores, consultados e informados para los procesos críticos, incluyendo gobierno corporativo, finanzas, TI y control interno.

Objetivo:

Clarificar responsabilidades, reducir la dependencia de personas clave, asegurar una adecuada separación de funciones y fortalecer la rendición de cuentas, de manera que los procesos críticos del Club funcionen de forma ordenada, transparente y sostenible, independientemente de quién los ejecute.

Sustento normativo:

Ley 8292;

COSO 2013 Principio 3.

A.7. Establecer criterios formales para la estabilidad y consistencia de acuerdos institucionales

Oportunidad de mejora:

Definir criterios institucionales documentados para la modificación, suspensión o revocatoria de acuerdos previamente aprobados por la Junta Directiva o la Asamblea, asegurando justificación técnica, análisis de impacto y trazabilidad histórica.

Objetivo:

Evitar la erosión del ambiente de control derivada de cambios reiterados de criterio, proteger la coherencia institucional y reforzar la seguridad jurídica interna.

Sustento normativo:

Ley 8292;

COSO 2013 Principios 1 y 5;

Buenas prácticas de control interno.

A.8. Desarrollar un Plan Estratégico Institucional Integrado

Oportunidad de mejora:

Desarrollar y aprobar un Plan Estratégico institucional con horizonte de 3 a 5 años, alineado con objetivos estratégicos, riesgos clave, sostenibilidad financiera, desempeño operativo y capacidades de control interno.

Objetivo:

Integrar la estrategia organizacional con la gestión de riesgos (ERM) y el Sistema de Control Interno, permitiendo decisiones informadas, priorización de recursos y una visión de largo plazo.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 6 y 7;

COSO ERM (2017).

Componente 2 – Evaluación de Riesgos

B.1. Consolidar un ERM institucional en una matriz única Top-N

Oportunidad de mejora:

Consolidar un Sistema de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) en una matriz única institucional, priorizada (Top-N), con propietarios de riesgo, apetito definido, respuestas claras y seguimiento periódico a Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Comité Financiero.

Objetivo:

Romper la gestión fragmentada de riesgos y permitir una visión integral y estratégica para la toma de decisiones, asignación de recursos y sostenibilidad financiera.

Sustento normativo:

Ley 8292;

COSO 2013 Principios 6 y 7;

COSO ERM (2017).

B.2. Incorporar explícitamente riesgos financieros estructurales

Oportunidad de mejora:

Incorporar en el ERM los riesgos financieros estructurales, incluyendo márgenes contables recurrentemente reducidos o cercanos al punto de equilibrio, después de depreciaciones, rigidez de costos, capacidad de reinversión y dependencia de ingresos no operativos.

Objetivo:

Anticipar escenarios de estrés financiero y vincular el control interno con la sostenibilidad de largo plazo, evitando decisiones reactivas.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 6 y 7;

EEFF auditados;

COSO ERM.

B.3. Incorporar riesgos de gobernanza y legitimidad institucional al ERM

Oportunidad de mejora:

Incorporar explícitamente en el ERM riesgos asociados a gobernanza institucional, tales como conflictos entre órganos, judicialización de decisiones internas, impugnaciones recurrentes, revocatorias y tensiones Asamblea–Junta–Gerencia.

Objetivo:

Ampliar la evaluación de riesgos más allá de lo financiero y operativo, incorporando riesgos institucionales que impactan la continuidad, reputación y sostenibilidad del Club.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 6, 7 y 9;

COSO ERM (2017).

B.4. Implementar alertas tempranas y análisis prospectivo

Oportunidad de mejora:

Desarrollar alertas tempranas e indicadores prospectivos para riesgos financieros, operativos, de fraude y TI, integrados a tableros ejecutivos.

Objetivo:

Evolucionar de un enfoque reactivo a uno preventivo y anticipatorio del riesgo.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principio 7;

COSO ERM.

B.5. Desarrollar un Mapa de Fraude institucional por procesos críticos

Oportunidad de mejora:

Diseñar e implementar un Mapa de Fraude por proceso crítico (compras, pagos, inventarios, POS, ajustes contables, accesos a TI), con escenarios, controles existentes, brechas y KPIs antifraude.

Objetivo:

Cumplir de forma efectiva el modelo razonable exigido por la Ley 9699, pasando de controles dispersos a un enfoque estructurado y preventivo.

Sustento normativo:

Ley 9699;

COSO 2013 Principio 8;

Guía COSO–ACFE (2023).

B.6. Integrar riesgos de TI, ciberseguridad y continuidad al ERM

Oportunidad de mejora:

Integrar formalmente los riesgos de Tecnología de Información, ciberseguridad y continuidad del negocio al ERM institucional, considerando las observaciones relevantes identificadas en el Informe CG TI 2025.

Objetivo:

Reducir la exposición a riesgos tecnológicos relevantes que impactan la operación, la información financiera y la continuidad del Club

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 8 y 9;

NIA 315;

CG TI 2025.

B.7. Establecer un mecanismo formal de gestión de riesgos emergentes

Oportunidad de mejora:

Implementar un mecanismo estructurado para la identificación y evaluación de riesgos emergentes, con gatillos claros (cambios tecnológicos, regulatorios, financieros, organizacionales y de proveedores críticos).

Objetivo:

Asegurar que el perfil de riesgos se mantenga **actualizado y relevante, evitando rezagos en el diseño de controles.**

Sustento normativo:

COSO 2013 Principio 9;

COSO ERM.

Componente 3 – Actividades de Control

C.1. Protocolizar controles anticorrupción en Compras y Pagos

Oportunidad de mejora:

Protocolizar controles anticorrupción en Compras y Pagos, incluyendo debida diligencia de proveedores basada en riesgo, análisis de precios y razonabilidad, prohibición y registro de regalos u hospitalidades, y verificación documental previa e independiente al pago.

Objetivo:

Reducir de manera preventiva los riesgos de colusión, soborno, sobreprecios y pagos indebidos en los procesos de contratación y desembolso.

Sustento normativo:

Ley 9699;

COSO 2013 Principios 10, 12 y 8;

Guía COSO–ACFE (2023).

C.2. Institucionalizar controles de continuidad y verificación independiente en procesos críticos

Oportunidad de mejora:

Diseñar controles específicos que aseguren la continuidad y verificación independiente de procesos críticos (contrataciones, eventos, auditorías, cierre fiscal) ante cambios de administración, reduciendo la dependencia excesiva de una sola persona o rol.

Objetivo:

Prevenir interrupciones, retrasos y debilidades de control durante transiciones organizacionales, fortaleciendo la resiliencia operativa del SCI.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 10, 11 y 12;

Ley 8292.

C.3. Fortalecer los Controles Generales de TI (ITGC) que soportan la información financiera

Oportunidad de mejora:

Fortalecer los Controles Generales de TI (ITGC) que soportan la información financiera, incluyendo gestión de accesos, gestión de cambios, respaldos, continuidad operativa (BCP) y recuperación ante desastres (DRP), de conformidad con los hallazgos del Informe CG TI 2025.

Objetivo:

Asegurar la confiabilidad, integridad y disponibilidad de la información financiera y la continuidad de los procesos críticos del Club.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 11 y 12;

NIA 315;

Informe CG TI 2025.

C.4. Fortalecer el control de inventarios y POS

Oportunidad de mejora:

Fortalecer el control de inventarios y POS mediante segregación de funciones reforzada, bitácoras de cambios (altas y modificaciones de artículos y precios) y monitoreo sistemático de excepciones (márgenes, anulaciones, ajustes y diferencias).

Objetivo:

Prevenir manipulación de ventas, pérdidas de inventario y ajustes no autorizados, fortaleciendo la trazabilidad y confiabilidad de los ingresos.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 10, 11 y 12;

Ley 8292;

Guía COSO–ACFE (2023).

C.5. Estandarizar y restringir roles para asientos y ajustes contables sensibles

Oportunidad de mejora:

Estandarizar y restringir roles para asientos y ajustes contables sensibles, asegurando evidencias de revisión independiente, autorización formal y trazabilidad documentada.

Objetivo:

Reducir el riesgo de fraude contable y errores materiales derivados de accesos amplios, procesos manuales o falta de revisión independiente.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 10 y 11;

Ley 8292;

Ley 9699.

Componente 4 – Información y Comunicación

D.1. Consolidar un repositorio documental único

Oportunidad de mejora:

Consolidar un repositorio documental único para gobierno corporativo y control interno, con control de versiones, trazabilidad, custodia formal y responsables definidos, utilizando plataformas institucionales definidas formalmente como fuente oficial.

Objetivo:

Reducir el riesgo por dispersión documental, asegurar evidencia oportuna, confiable y trazable para la supervisión, auditoría y toma de decisiones, y mejorar la calidad y consistencia de la información institucional.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 13 y 14;

Ley 8292.

D.2. Formalizar criterios de consistencia entre actas, informes y documentación de respaldo

Oportunidad de mejora:

Definir y aplicar criterios institucionales de consistencia documental que aseguren alineación entre actas, informes de auditoría, informes financieros, acuerdos y evidencias operativas.

Objetivo:

Reducir riesgos por contradicciones documentales, fortalecer la transparencia y asegurar la confiabilidad de la información utilizada para la supervisión y la toma de decisiones.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 13 y 15;

Ley 8292.

D.3. Implementar un tablero ejecutivo trimestral para órganos de gobierno

Oportunidad de mejora:

Implementar un tablero ejecutivo trimestral para la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Comisión de Auditoría, integrando KPIs de control interno, riesgos Top-N, avance de hallazgos, incidentes, denuncias, inventarios, pagos críticos y Tecnología de Información.

Objetivo:

Aumentar la oportunidad, calidad y consistencia de la información para el gobierno corporativo, fortaleciendo un enfoque preventivo en la supervisión y la toma de decisiones.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 13, 14 y 15;

Ley 8292.

Componente 5 – Monitoreo de Actividades

E.1. Crear un Registro Único de Hallazgos y Acciones (RUHA)

Oportunidad de mejora:

Crear un Registro Único de Hallazgos y Acciones (RUHA) institucional, digital, integrado (Auditoría Interna, Auditoría Externa, TI, legal y operaciones), con SLA definidos, semaforización, responsables asignados y evidencia de cierre validada.

Objetivo:

Asegurar disciplina institucional en el seguimiento, tratamiento y cierre de observaciones, priorizando riesgos críticos y tecnológicos.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 16 y 17;

Ley 8292.

E.2. Definir indicadores de desempeño del monitoreo y la supervisión

Oportunidad de mejora:

Definir KPIs de desempeño para la Auditoría Interna, Comisión de Auditoría, Comité Financiero y Junta de Vigilancia, incluyendo cobertura, oportunidad de cierre, reincidencia y tratamiento de riesgos críticos (incluidos TI y continuidad).

Objetivo:

Medir la efectividad real del monitoreo, la supervisión del gobierno corporativo y el nivel de madurez del Sistema de Control Interno.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 2 y 16;

Ley 8292.

E.3. Estandarizar criterios de cierre y aceptación del riesgo residual

Oportunidad de mejora:

Protocolizar criterios homogéneos para la clasificación de estados de hallazgos (Implementado / En proceso / Pendiente), incluyendo evidencia mínima requerida, validación independiente y aceptación documentada del riesgo residual.

Objetivo:

Evitar cierres declarativos y asegurar que las acciones correctivas sean verificables, sostenibles y efectivas.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principio 17;

Normas del IIA (seguimiento).

E.4. Fortalecer el monitoreo del SCI desde la práctica real de gobierno corporativo

Oportunidad de mejora:

Incorporar al monitoreo del SCI indicadores cualitativos derivados del funcionamiento real del gobierno corporativo (seguimiento de acuerdos, reincidencia de temas en actas, tiempos de cierre y consistencia decisional).

Objetivo:

Asegurar que el monitoreo no se limite a controles formales, sino que evalúe la efectividad real del SCI en escenarios de presión, conflicto y cambio institucional.

Sustento normativo:

COSO 2013 Principios 16 y 17;

Buenas prácticas de supervisión institucional.

Las oportunidades de mejora identificadas en la evaluación del Sistema de Control Interno se detallan en la Matriz de Evaluación del Sistema de Control Interno, incluida como Anexo 1 del presente informe.

Conclusión general

La evaluación del Sistema de Control Interno del Castillo Country Club cubre de manera integral los cinco componentes y los diecisiete principios definidos por el Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, e incorpora como eje transversal el enfoque de riesgo de fraude, conforme a la Guía COSO–ACFE "Managing the Business Risk of Fraud" (2023) y a los requerimientos establecidos en la Ley N.° 9699.

El análisis se enfocó particularmente en los procesos con mayor exposición a riesgos de error, fraude, corrupción y conflictos de interés, tales como compras y pagos a proveedores, gestión de inventarios y POS, ajustes y registros contables, relación con terceros (proveedores y contratistas) y controles generales de Tecnología de Información, así como en los mecanismos de gobernanza, supervisión y monitoreo ejercidos por la Junta Directiva, la Comisión de Auditoría y la Auditoría Interna.

Asimismo, se integró como parte sustancial del diagnóstico la revisión de las actas de Junta Directiva (actas 1602 a 1642) y de las Asambleas Generales (actas 112, 113 y 114), lo que permitió contrastar el diseño formal del SCI con su aplicación práctica. Esta revisión aportó evidencia documental de gobernanza en acción, revelando fortalezas estructurales del modelo, pero también brechas de consistencia, continuidad y trazabilidad que emergen en contextos de transición, presión o conflicto institucional.

Para efectos de la determinación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno, se consideraron las siguientes categorías de madurez, en coherencia con el enfoque utilizado en evaluaciones COSO de referencia:

- **Inmaduro**: Los controles están fragmentados y son específicos para cada caso; generalmente se gestionan en silos y de forma reactiva; existe una ausencia significativa de políticas y procedimientos formales; se depende de acciones individuales para que se realice el trabajo; existe una mayor posibilidad de ocurrencia de errores; y se generan costos relevantes derivados de ineficiencias operativas y reprocesos.

- **Repetición**: Los controles se establecen con una determinada estructura política; sin embargo, aún falta documentación formal de procesos clave; existe cierta claridad en cuanto a funciones, responsabilidades y autoridad, pero no se cuenta con una asignación clara de responsabilidad; existe mayor disciplina operativa y las pautas permiten la repetición de prácticas; no obstante, la alta confianza depositada en el personal existente produce una resistencia significativa al cambio.

- **Definición**: Los controles están definidos y documentados; en consecuencia, existe coherencia en su aplicación incluso en escenarios de cambio organizacional o de personal; se observa una conciencia general sobre la importancia del control interno; las brechas de control son detectadas y gestionadas oportunamente; sin embargo, la supervisión del desempeño es mayoritariamente informal, depositando una alta confianza en la diligencia y experiencia del personal.

- **Maduro**: Se utilizan indicadores clave de desempeño y técnicas formales de supervisión para medir la efectividad de los controles; existe una mayor confianza en los controles de prevención que en los controles de detección; los responsables de los procesos desarrollan autoevaluaciones sólidas de la eficiencia operativa; y se evidencia una cadena de responsabilidad claramente definida y funcional en todos los niveles de la organización.

- **Nivel Óptimo**: Los controles alcanzan un nivel óptimo en función del benchmarking y de la adopción de mejores prácticas; la estructura de control se encuentra altamente automatizada y se actualiza de forma continua; existe un uso intensivo de mecanismos de supervisión en tiempo real; y los marcos o enfoques de control implementados generan una ventaja competitiva y un alto nivel de resiliencia institucional.

Ubicación del nivel de madurez del Castillo Country Club

Con base en la evidencia analizada, el Sistema de Control Interno del Castillo Country Club se ubica en un nivel de madurez clasificado como “Definición” (3/5), con avances relevantes hacia un nivel “Maduro”, sustentado en los siguientes elementos:

- Existe una base normativa y operativa claramente definida, que incluye estatuto y plan anual de Auditoría Interna aprobado por Junta Directiva, códigos de ética para colaboradores, proveedores y socios, políticas contables actualizadas y procedimientos formales para los principales procesos financieros, operativos y tecnológicos.
- Los controles clave se encuentran documentados y en funcionamiento, y las brechas de control son identificadas y tratadas mediante Auditoría Interna independiente, con evidencia de seguimiento trimestral y multianual (particularmente en Tecnología de Información).

- Se evidencia una estructura de gobernanza activa, con participación de la Junta Directiva y la Comisión de Auditoría en la revisión de informes, seguimiento de hallazgos y toma de decisiones correctivas.

Principales brechas persistentes del SCI

No obstante, persisten brechas propias de un sistema en transición hacia un nivel de madurez superior, principalmente en:

- La integración institucional del enfoque de riesgos (ERM) en una matriz única y consolidada para toda la organización, con cobertura transversal y priorización clara.

- El despliegue completo y sistemático del enfoque de la Ley N.° 9699, incluyendo mapa de fraude formal, canal de denuncias, indicadores antifraude y programas de capacitación periódica.

- La estandarización institucional de criterios de cierre de hallazgos, con evidencias mínimas, validación formal y aceptación documentada del riesgo residual.

- El uso más intensivo de indicadores de desempeño y tableros ejecutivos para la supervisión del SCI y de la Comisión de Auditoría.

- La formalización de mecanismos de continuidad de gobierno y decisiones en situaciones de cambio de Gerencia General o rotación en órganos directivos, así como la trazabilidad de acuerdos que son revocados, modificados o suspendidos por nuevas administraciones.

- La incorporación de riesgos de gobernabilidad, reputación, transición y legitimidad institucional dentro del ERM, como factores que afectan directamente la efectividad del control interno.

- La consolidación del monitoreo basado en la práctica real de supervisión institucional, más allá del diseño documental de los controles.

Síntesis final

La evaluación concluye que el SCI del Castillo Country Club no presenta deficiencias graves en cuanto a existencia de políticas o controles, sino que sus principales desafíos se encuentran en la consistencia de aplicación, continuidad operativa y disciplina institucional en la supervisión y el seguimiento, especialmente en entornos de presión, conflicto interno o transición de liderazgo.

Estos elementos han sido corroborados y fortalecidos mediante la revisión de actas de Junta Directiva y Asambleas Generales, las cuales reflejan en su conjunto una gobernanza activa pero tensionada, con alta carga decisional, eventos de cambio y rotación institucional, y falta de blindajes institucionales suficientes para preservar la trazabilidad, la continuidad de acuerdos y la sostenibilidad operativa del control interno.

En consecuencia, la implementación ordenada de las oportunidades de mejora identificadas, reforzadas y ampliadas por componente, derivadas tanto del diagnóstico técnico como del análisis de actas, constituye el plan de acción institucional para el período 2025–2026, orientado a evolucionar hacia un modelo de control interno más integrado, preventivo, resiliente y alineado con las mejores prácticas internacionales y con la realidad del gobierno corporativo en acción, fortaleciendo así la rendición de cuentas efectiva ante los órganos de gobierno, los socios y las partes interesadas.

Es importante señalar que las conclusiones y oportunidades de mejora aquí presentadas deben analizarse y gestionarse de forma integrada con las recomendaciones de la Carta de Gerencia de Tecnología de Información y la Carta de Gerencia de la Auditoría Externa de Estados Financieros, las cuales abordan aspectos específicos de control interno, tecnología, continuidad y riesgos financieros que inciden directamente en la efectividad global del Sistema de Control Interno.

La atención fragmentada de dichos informes podría limitar la efectividad de las acciones correctivas, por lo que se recomienda un enfoque integral y coordinado en la definición y ejecución de los planes de acción institucionales.

En particular, los riesgos tecnológicos identificados en la Carta de Gerencia de TI 2025, relacionados con ciberseguridad, continuidad del negocio, controles automatizados y limitaciones del sistema financiero, refuerzan la necesidad de abordar el fortalecimiento del Sistema de Control Interno desde una perspectiva integral, coordinada y basada en riesgos, tal como se desarrolla en el presente informe.

En este contexto, las oportunidades de mejora y lineamientos contenidos en la matriz que se adjunta como anexo 1, constituyen un insumo técnico de referencia, derivado de la evaluación del Sistema de Control Interno bajo el marco COSO 2013. La definición, priorización y aprobación de los planes de acción, responsables, plazos de implementación y asignación de recursos corresponde a la Administración del Castillo Country Club, en el marco de sus competencias y procesos internos de toma de decisiones. En consecuencia, las referencias incluidas en la matriz respecto a posibles responsables, plazos o prioridades tienen un carácter orientativo, y no constituyen instrucciones ni sustituyen las decisiones formales que deben adoptar los órganos de gobierno y la Administración.

II. Introducción

El Castillo Country Club, S.A. es una organización de carácter privado, estructurada bajo un modelo de gobierno corporativo que integra a la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia, la Administración y comisiones de apoyo especializadas, entre ellas la Comisión de Asuntos Financieros. En este contexto, el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno (SCI) constituye un pilar fundamental para asegurar la transparencia, la rendición de cuentas, la sostenibilidad institucional y la toma de decisiones informadas.

El presente informe corresponde a la evaluación del Sistema de Control Interno del Castillo Country Club, realizada como parte de los entregables asociados a la Auditoría Externa de los Estados Financieros con cierre al 31 de diciembre de 2025, de conformidad con lo establecido en el cartel de contratación y en atención a las mejores prácticas profesionales en materia de auditoría y control interno.

El objetivo de esta evaluación es valorar el diseño y funcionamiento del SCI, con énfasis en su capacidad para proporcionar una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos institucionales, la confiabilidad de la información financiera y operativa, el cumplimiento del marco legal, estatutario y normativo aplicable, así como la prevención y gestión de riesgos relevantes, incluyendo riesgos de fraude, gobernanza, continuidad operativa y sostenibilidad financiera.

La evaluación se desarrolló en el período comprendido entre el 11 de noviembre de 2025 y el 19 de enero de 2026, e incluyó, entre otros procedimientos, el envío de requerimientos de información, entrevistas con las principales áreas de la organización, incluyendo la Gerencia General, la Gerencia Financiera, la gestión de Tesorería y Cobros, Proveeduría, Capital Humano y Auditoría Interna, así como con miembros de los órganos de gobierno. Adicionalmente, se efectuó revisión documental por áreas y un análisis detallado de actas de Junta Directiva y Asambleas Generales.

Este enfoque permitió incorporar no solo una visión técnica del diseño de controles, sino también evidencia sobre su aplicación práctica en contextos reales de toma de decisiones, presión institucional, conflicto interno y transiciones de liderazgo.

El Sistema de Control Interno del Castillo Country Club se concibe como un proceso integrado a todos los niveles de la organización, orientado a apoyar la gestión y fortalecer la disciplina institucional. En ese sentido, el SCI busca proporcionar seguridad razonable en los siguientes ámbitos fundamentales:

1. Eficiencia y eficacia de las operaciones.
2. Confiabilidad de la información financiera y de gestión.
3. Cumplimiento del marco legal, estatutario y normativo aplicable, considerando como marcos de referencia —y no como normativa directamente aplicable— los principios contenidos de la Ley No.8292 y la Ley No. 9699, en la medida en que estos recogen buenas prácticas ampliamente aceptadas en materia de control interno, rendición de cuentas, prevención del fraude y responsabilidad organizacional.
4. Prevención y detección de riesgos de fraude, corrupción y conflictos de interés.

La metodología aplicada se fundamenta en el Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, considerando sus cinco componentes y diecisiete principios, los cuales fueron analizados y adaptados al contexto específico del Castillo Country Club, atendiendo su naturaleza jurídica privada, su estructura de gobierno corporativo, su modelo de toma de decisiones colegiadas y su realidad operativa y financiera. Este enfoque permitió evaluar si cada principio se encuentra presente y funcionando, así como identificar oportunidades de mejora orientadas a fortalecer un modelo de control interno más integrado, preventivo, resiliente y alineado con las mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo.

Las oportunidades de mejora identificadas se presentan de forma estructurada por componente COSO y se detallan en una matriz consolidada que se adjunta como anexo al presente informe, la cual constituye un insumo técnico de referencia para la definición de planes de acción por parte de la Administración y los órganos de gobierno competentes.

El enfoque de esta evaluación comprende los cinco componentes y diecisiete principios del COSO 2013, aplicados al contexto del Castillo Country Club con el objetivo de proporcionar una seguridad razonable sobre la efectividad de su Sistema de Control Interno. A continuación, se describen dichos componentes en relación con la realidad institucional del Club:

1. Ambiente de Control: Evalúa el grado en que el Castillo Country Club demuestra un compromiso efectivo con la integridad, los valores éticos y la conducta esperada, así como la claridad en la estructura de gobierno corporativo, la definición de roles y responsabilidades entre la Asamblea, la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia, la Administración y las comisiones de apoyo. Asimismo, considera la rendición de cuentas, la consistencia en la toma de decisiones y la capacidad institucional para sostener el control interno en escenarios de cambio, presión o conflicto interno.

2. Evaluación de Riesgos: Analiza la capacidad del Club para definir objetivos claros y coherentes con su naturaleza y sostenibilidad financiera, identificar y evaluar los riesgos que podrían afectar su logro, incluyendo riesgos financieros, operativos, tecnológicos, de gobernanza y de fraude, así como la identificación de cambios relevantes en el entorno interno y externo que puedan impactar el Sistema de Control Interno.

3. Actividades de Control: Examina el diseño e implementación de políticas, procedimientos y controles específicos orientados a mitigar los riesgos identificados, incluyendo controles financieros, operativos y tecnológicos. Este componente considera, entre otros aspectos, la segregación de funciones, los controles en procesos críticos como compras, pagos, inventarios, tecnología de información y la formalización de mecanismos que aseguren la continuidad operativa y la verificación independiente.

4. Información y Comunicación: Valora si el Castillo Country Club obtiene, genera y utiliza información relevante, oportuna y confiable para apoyar la toma de decisiones y la supervisión del gobierno corporativo. Asimismo, evalúa la efectividad de los mecanismos de comunicación interna y externa, incluyendo la consistencia entre actas, informes financieros, acuerdos y documentación de respaldo.

5. Monitoreo de Actividades: Analiza los mecanismos mediante los cuales el Club supervisa de forma continua o periódica el funcionamiento del Sistema de Control Interno, incluyendo el seguimiento de hallazgos, la evaluación de la efectividad de las acciones correctivas y la capacidad de los órganos de gobierno para identificar, comunicar y atender oportunamente las deficiencias de control interno.

III. Objetivo del Informe

El objetivo del presente informe es evaluar el diseño y funcionamiento del Sistema de Control Interno (SCI) del Castillo Country Club, con el fin de determinar si este proporciona una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos institucionales, la confiabilidad de la información financiera y operativa, la observancia del marco estatutario y normativo aplicable, así como la prevención y gestión de riesgos relevantes.

Esta evaluación se realiza como parte de los entregables asociados a la Auditoría Externa de los Estados Financieros con cierre al 31 de diciembre de 2025, y tiene como propósito apoyar el juicio profesional del auditor externo en relación con la comprensión del control interno, conforme a las Normas Internacionales de Auditoría, en particular la NIA 315.

De manera complementaria, el informe busca identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los cinco componentes y diecisiete principios del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, ajustados al contexto del Castillo Country Club, con el objetivo de aportar insumos técnicos que faciliten el fortalecimiento progresivo de la gobernanza, la disciplina institucional y la sostenibilidad organizacional.

IV. Alcance y limitaciones

La evaluación comprendió el período entre el 11 de noviembre de 2025 y el 19 de enero de 2026, abarcando las fases de planificación, requerimientos de información, entrevistas, revisión documental, análisis de evidencia y elaboración del informe final.

El alcance incluyó la revisión del Sistema de Control Interno en las principales áreas y funciones del Castillo Country Club, entre ellas:

- Administración General.
- Gerencia Financiera.
- Tesorería y Cobros.
- Proveeduría.
- Capital Humano.
- Auditoría Interna.
- Órganos de gobierno: Junta Directiva, Junta de Vigilancia y comisiones de apoyo, incluyendo la Comisión de Asuntos Financieros.

Asimismo, se consideró la interacción entre dichas áreas y los órganos de gobierno en los procesos de toma de decisiones, supervisión y rendición de cuentas.

La evaluación cubrió los cinco componentes de la metodología COSO 2013:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Monitoreo de Actividades.

El análisis se centró tanto en el diseño formal de los controles como en su aplicación práctica, particularmente en procesos críticos de carácter financiero, operativo, tecnológico y de gobernanza.

Limitaciones

La evaluación no tuvo como objetivo emitir juicios sobre el desempeño individual de personas, ni sustituir las funciones de gestión o supervisión propias de la Administración, la Junta Directiva o la Junta de Vigilancia. Asimismo, no constituye una auditoría forense ni una revisión legal de cumplimiento, sin perjuicio de que se hayan considerado riesgos asociados a fraude, conflictos de interés y gobernanza como parte del análisis del control interno.

V. Metodología

La evaluación del Sistema de Control Interno se realizó mediante un enfoque integral y basado en riesgos, sustentado en el juicio profesional y en la recopilación de evidencia suficiente y apropiada.

Marco metodológico

El marco principal utilizado fue el COSO 2013 – Marco Integrado de Control Interno, aplicado de manera proporcional y adaptada a la naturaleza jurídica privada, estructura organizacional y modelo de gobierno corporativo del Castillo Country Club.

De forma complementaria, se utilizaron como marcos de referencia —no como normativa directamente aplicable— los principios contenidos en:

- Ley N.° 8292 (control interno y rendición de cuentas).
- Ley N.° 9699 (prevención, detección y sanción de riesgos de fraude).
- Guía COSO–ACFE de Gestión del Riesgo de Fraude (2023).
- NIA 315 – Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material.

Estos marcos fueron considerados en la medida en que recogen buenas prácticas ampliamente aceptadas en materia de control interno, gestión de riesgos y gobierno corporativo.

Técnicas y herramientas aplicadas

La metodología incluyó, entre otras, las siguientes técnicas:

- Revisión documental de políticas, procedimientos, informes financieros, presupuestos y documentación de respaldo.
- Análisis detallado de actas de Junta Directiva y Asambleas Generales.
- Entrevistas con responsables de áreas clave y miembros de la Administración y órganos de gobierno.
- Evaluación estructurada de los componentes y principios del COSO 2013.
- Elaboración de una matriz consolidada de oportunidades de mejora, organizada por componente y principio.

Enfoque de evidencia

La evidencia obtenida fue contrastada y validada mediante triangulación, combinando información documental, entrevistas y observación de prácticas reales de gestión y supervisión. Este enfoque permitió evaluar no solo la existencia formal de controles, sino también su consistencia, continuidad y efectividad en escenarios reales de operación, presión institucional y cambios de liderazgo.

VI. Resultados obtenidos

Evaluación del Componente 1 – Ambiente de Control

El Ambiente de Control constituye la base del Sistema de Control Interno conforme al Marco COSO 2013. Este componente refleja el compromiso institucional con la integridad, los valores éticos, la estructura de gobierno corporativo, la claridad en la asignación de autoridad y responsabilidades, la competencia del personal y la rendición de cuentas.

En el caso del Castillo Country Club, este componente adquiere especial relevancia debido a la naturaleza colegiada de su gobierno, la alta participación de órganos directivos y de vigilancia, y la necesidad de asegurar consistencia, continuidad y trazabilidad en la toma de decisiones, particularmente en escenarios de cambio de autoridades, presión institucional o conflicto interno.

La evaluación de este componente se realizó considerando el contexto específico del Club como organización privada, utilizando como marco principal el COSO 2013 y tomando como referencias técnicas —no como normativa obligatoria— los principios contenidos en la Ley N.° 8292 y la Ley N.° 9699, en la medida en que estas recogen buenas prácticas ampliamente aceptadas en materia de control interno, rendición de cuentas y prevención del fraude.

Principio 1 – Integridad y valores éticos

Este principio establece que la organización debe demostrar un compromiso sostenido con la integridad y los valores éticos como fundamento del Sistema de Control Interno. En la práctica, implica que los valores institucionales no se limiten a declaraciones formales, sino que orienten de manera consistente la conducta de los órganos de gobierno, la Administración y el personal en la toma de decisiones diarias, especialmente en procesos sensibles como la gestión financiera, las contrataciones y la administración de recursos del Club.

Para el Castillo Country Club, este principio es particularmente relevante debido a su estructura de gobierno colegiada y a la necesidad de preservar la confianza de los socios y partes interesadas. Un ambiente ético sólido actúa como un control preventivo clave, reduce la dependencia de personas específicas, disuade conflictos de interés y conductas indebidas, y fortalece la transparencia y la rendición de cuentas. Cuando este principio no se encuentra plenamente integrado, el control interno tiende a volverse reactivo y frágil frente a presiones, cambios de liderazgo o tensiones institucionales.

Resultado de la evaluación

El Castillo Country Club cuenta con elementos formales que reflejan un compromiso institucional con la integridad, tales como políticas internas, lineamientos de conducta y mecanismos generales de control asociados a los procesos financieros y administrativos. No obstante, la aplicación práctica de estos elementos presenta limitaciones en términos de sistematicidad, medición y articulación con otros componentes del control interno.

La ética institucional se encuentra mayormente expresada a nivel declarativo, sin evidencia suficiente de su integración como un control preventivo operativo, medible y supervisado de manera periódica por los órganos de gobierno.

Principales brechas identificadas

- Ausencia de indicadores que permitan medir la efectividad del marco ético y la cultura de integridad.
- Falta de un canal de denuncia formal, independiente y con trazabilidad institucional.
- Débil articulación entre ética, gestión de riesgos y rendición de cuentas.
- Capacitación ética no sistemática ni diferenciada por rol.

Oportunidades de mejora

- **A.1** Implementar un Canal de Denuncia formal, independiente y trazable, que asegure confidencialidad, trazabilidad, protección al denunciante y un protocolo integral de atención de denuncias.

- **A.2** Formalizar una Matriz Institucional de Conflictos de Interés que incluya órganos de gobierno, comités, personal clave y proveedores críticos, con medidas de mitigación y régimen de consecuencias.

- **A.3** Institucionalizar un Programa Anual de Formación Ética y Antifraude, con contenidos diferenciados por rol, métricas de efectividad y evidencia documentada.

Conclusión técnica del principio

El principio se encuentra presente de forma formal, pero no plenamente operativo, ubicándose en un nivel de madurez “Definido (3/5)”, con necesidad de avanzar hacia una integración más preventiva y medible de la ética institucional.

Principio 2 – Supervisión del órgano de gobierno

Este principio establece que los órganos de gobierno deben ejercer una supervisión independiente y efectiva del Sistema de Control Interno. En términos prácticos, implica que la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia no solo aprueben acuerdos o reciban informes, sino que cuenten con una visión clara y estructurada sobre los riesgos relevantes, la efectividad de los controles y la consistencia de la gestión institucional en el tiempo.

Para el Castillo Country Club, este principio es clave debido a su modelo de gobierno colegiado y a la alta carga decisional que recae sobre sus órganos de dirección. Una supervisión sólida permite anticipar riesgos, evitar decisiones aisladas o reactivas y asegurar que los controles se mantengan efectivos aun en escenarios de cambio de autoridades, conflictos internos o presión institucional, fortaleciendo así la transparencia y la rendición de cuentas ante los socios.

Resultado de la evaluación

El Castillo Country Club dispone de una estructura formal de gobierno corporativo, integrada por la Asamblea General, la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia, las cuales participan activamente en la toma de decisiones y en la supervisión institucional. Sin embargo, la supervisión del control interno se ejerce de manera fragmentada y con énfasis en aspectos operativos, sin una visión consolidada del SCI como sistema integrado.

Principales brechas identificadas

- Ausencia de un enfoque estructurado de supervisión del SCI a nivel estratégico.
- Limitada sistematización del seguimiento de acuerdos, hallazgos y riesgos.
- Falta de un comité especializado que articule auditoría, riesgos y control interno.

Oportunidades de mejora

- **A.4** Formalizar el Gobierno Corporativo del Castillo Country Club mediante un Código de Gobierno Corporativo que defina roles, responsabilidades, límites de autoridad y mecanismos de supervisión de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y comités.

- **A.5** Formalizar un Protocolo institucional que regule la continuidad del ejercicio del gobierno corporativo y la toma de decisiones ante cambios de autoridades, asegurando trazabilidad y estabilidad institucional.

Conclusión técnica del principio

La supervisión existe y es activa, pero carece de integración sistémica, ubicando el principio en un nivel de madurez “Definido (3/5)”.

Principio 3 – Estructura, autoridad y responsabilidades

Este principio establece que la organización debe definir estructuras claras, asignar autoridad y delimitar responsabilidades de forma coherente con sus objetivos. En la práctica, busca asegurar que exista claridad respecto a quién toma decisiones, quién ejecuta, quién supervisa y quién responde por cada proceso relevante.

En el contexto del Castillo Country Club, este principio resulta especialmente importante para evitar zonas grises entre la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia, las comisiones de apoyo y la Administración. Una estructura bien definida reduce la dependencia de personas clave, mejora la segregación de funciones y fortalece la continuidad institucional, permitiendo una gestión más ordenada, trazable y sostenible del control interno.

Resultado de la evaluación

El Club cuenta con una estructura organizativa definida y roles identificados a nivel de órganos de gobierno y áreas administrativas. No obstante, se identifican zonas grises en la delimitación de responsabilidades, especialmente en procesos críticos y en la interacción entre órganos de gobierno, comisiones y la Administración.

Principales brechas identificadas

- Falta de una matriz institucional que clarifique responsabilidades (RACI).
- Dependencia excesiva de personas clave.
- Riesgo de superposición o vacíos de funciones en procesos críticos.

Oportunidades de mejora

- **A.6** Consolidar una Matriz RACI institucional, complementaria al organigrama, que defina responsables, aprobadores, consultados e informados para los procesos críticos del Club.

Conclusión técnica del principio

El principio se encuentra formalmente establecido, pero con debilidades en su aplicación práctica, manteniéndose en un nivel de madurez “Definido (3/5)”.

Principio 4 – Talento humano competente

Este principio se refiere a la capacidad de la organización para atraer, desarrollar y mantener personal con las competencias necesarias para cumplir sus funciones. En términos prácticos, implica que el conocimiento, la experiencia y las habilidades requeridas para operar los controles no dependan exclusivamente de individuos específicos, sino que estén respaldadas por procesos de formación y transferencia de conocimiento.

Para el Castillo Country Club, este principio es relevante porque el control interno depende en gran medida de la capacidad del personal y de los responsables de procesos críticos. La ausencia de capacitación sistemática o de planes de desarrollo por rol incrementa el riesgo de errores, discontinuidades y debilidades de control, especialmente ante rotación de personal o cambios en la administración.

Resultado de la evaluación

Se evidencia que el Castillo Country Club cuenta con personal con experiencia en áreas clave; sin embargo, no se observa un enfoque sistemático de desarrollo de competencias vinculado al control interno, la gestión de riesgos y la gobernanza.

Principales brechas identificadas

- Ausencia de un plan formal y periódico de capacitación en control interno.
- Falta de evaluación sistemática de competencias por rol.
- Dependencia del conocimiento tácito del personal clave.

Oportunidades de mejora

- Implementar un programa anual de capacitación por rol.
- Incorporar métricas de efectividad del proceso formativo.
- Vincular la capacitación con riesgos críticos del Club.

Ver oportunidad A.3

Conclusión técnica del principio

El principio presenta un nivel de madurez “Definido (3/5)”, con oportunidades claras de fortalecimiento.

Principio 5 – Responsabilidad en el control interno

Este principio establece que las personas deben rendir cuentas por sus responsabilidades relacionadas con el control interno. En la práctica, implica que las decisiones, acuerdos y acciones correctivas cuenten con responsables definidos, plazos claros, seguimiento efectivo y evidencia verificable de su cumplimiento.

Para el Castillo Country Club, este principio es fundamental para asegurar disciplina institucional y evitar la repetición de observaciones o acuerdos sin cierre efectivo. Una rendición de cuentas clara fortalece la credibilidad de los órganos de gobierno, mejora la gestión de riesgos y permite que el Sistema de Control Interno funcione como un mecanismo preventivo y no solo como una reacción ante problemas o conflictos.

Resultado de la evaluación

Si bien existen mecanismos de rendición de cuentas a nivel de órganos de gobierno, no se cuenta con un sistema institucional que asigne, mida y supervise de manera homogénea las responsabilidades de control interno y el seguimiento de acciones correctivas.

Principales brechas identificadas

- Falta de criterios homogéneos para el seguimiento de acuerdos y hallazgos.
- Ausencia de un registro único de acciones y responsables.
- Riesgo de cierres declarativos sin verificación independiente.

Oportunidades de mejora

- **A.7** Establecer criterios formales para la estabilidad y consistencia de los acuerdos institucionales, asegurando justificación técnica, análisis de impacto y trazabilidad histórica.Conclusión técnica del principio.

- **A.8** Desarrollar un Plan Estratégico Institucional Integrado, alineado con objetivos estratégicos, riesgos clave, sostenibilidad financiera y el Sistema de Control Interno, como base para la gestión de riesgos (ERM).

El principio se encuentra parcialmente implementado, con un nivel de madurez “Definido (3/5)”.

Conclusión del Componente 1 – Ambiente de Control

El Castillo Country Club dispone de un ambiente de control formalmente establecido, sustentado en una estructura de gobierno activa y en mecanismos básicos de control. No obstante, el análisis integral del componente evidencia que la integración práctica, la consistencia operativa y la madurez funcional del Ambiente de Control presentan limitaciones, particularmente en materia de ética aplicada, supervisión estratégica, claridad de responsabilidades, desarrollo de talento y rendición de cuentas.

En su conjunto, el Componente 1 se ubica en un nivel de madurez “Definido (3/5)”, requiriendo acciones orientadas a fortalecer la cultura institucional, la gobernanza efectiva y la sostenibilidad del Sistema de Control Interno conforme al Marco COSO 2013.

Componente 2 – Evaluación de Riesgos

La Evaluación de Riesgos es el componente del Sistema de Control Interno que permite identificar, analizar y priorizar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales, conectando la estrategia, la operación y la sostenibilidad financiera con la toma de decisiones. Este componente es clave para transitar de una gestión reactiva a una gestión preventiva del riesgo.

En el Castillo Country Club, la evaluación de riesgos adquiere especial relevancia debido a la necesidad de equilibrar sostenibilidad financiera, expectativas de los socios, gobernanza colegiada y continuidad operativa. La evaluación realizada evidencia que, si bien existen prácticas y controles asociados a la gestión de riesgos, estos operan de forma parcial y fragmentada, sin consolidarse aún como un sistema institucional integrado de gestión de riesgos empresariales (ERM).

Principio 6 – Especificación de objetivos

Este principio establece que la organización debe definir objetivos claros, coherentes y suficientemente específicos, de manera que permitan identificar y evaluar los riesgos que podrían afectar su cumplimiento. En el marco COSO, la gestión de riesgos no existe de forma aislada, sino que parte necesariamente de objetivos bien definidos, medibles y alineados con la estrategia institucional.

En términos prácticos, este principio busca asegurar que la organización tenga claridad sobre qué quiere lograr, en qué horizonte de tiempo y con qué nivel de tolerancia al riesgo, para que los riesgos se evalúen en función de metas concretas y no de percepciones generales.

Para el Castillo Country Club, este principio es fundamental debido a la necesidad de equilibrar sostenibilidad financiera, calidad del servicio a los socios y estabilidad institucional en un contexto de gobierno colegiado. Sin objetivos estratégicos y financieros claramente especificados, la toma de decisiones tiende a ser reactiva, fragmentada y basada en urgencias operativas de corto plazo.

La ausencia de objetivos formalmente articulados limita la capacidad del Club para anticipar escenarios de estrés financiero, evaluar impactos de decisiones relevantes y priorizar riesgos de manera objetiva, afectando directamente la eficacia del Sistema de Control Interno y la coherencia institucional.

Resultado de la evaluación

El Club cuenta con objetivos operativos y financieros definidos en la práctica; sin embargo, no se evidencia un marco institucional formal que articule de manera clara los objetivos estratégicos, operativos y financieros con una gestión de riesgos estructurada. La evaluación de riesgos no parte sistemáticamente de objetivos explícitos ni de metas medibles asociadas a sostenibilidad financiera o desempeño institucional.

Esta situación limita que el Sistema de Control Interno pueda identificar y evaluar riesgos en función de objetivos claramente especificados, dificultando la priorización estratégica y la asignación eficiente de recursos.

Principales brechas identificadas

- Objetivos estratégicos y financieros no plenamente integrados a un enfoque ERM institucional.
- Escasa trazabilidad entre objetivos, riesgos clave y decisiones de asignación de recursos.
- Ausencia de una definición explícita de apetito y tolerancia al riesgo vinculada a la sostenibilidad financiera.

Oportunidades de mejora

- **B.1** Consolidar un ERM institucional en una matriz única priorizada (Top-N), alineada con objetivos estratégicos y financieros.

- **B.2** Incorporar explícitamente riesgos financieros estructurales en el ERM, vinculándolos con metas de sostenibilidad de mediano y largo plazo.

Conclusión técnica del principio

El Principio 6 – Especificación de objetivos se encuentra parcialmente presente, pero no suficientemente formalizado para sostener una gestión de riesgos alineada con la estrategia y la sostenibilidad financiera del Club. Se observa un nivel de madurez "Definido (3/5)", requiriéndose fortalecer la claridad, formalización y articulación de objetivos como base del Sistema de Control Interno.

Principio 7 – Identificación y análisis de riesgos

Este principio establece que la organización debe identificar y analizar los riesgos relevantes que podrían afectar el logro de sus objetivos, considerando su probabilidad e impacto. En el marco COSO, este principio permite priorizar los riesgos de manera estructurada y definir respuestas adecuadas, evitando que la gestión del riesgo sea intuitiva o reactiva.

En términos prácticos, este principio busca que la organización cuente con un proceso sistemático para reconocer los riesgos más importantes, asignarles responsables y evaluar su evolución en el tiempo, de forma que la toma de decisiones se base en una comprensión integral del perfil de riesgos institucional.

Para el Castillo Country Club, este principio es especialmente importante debido a la necesidad de anticipar riesgos financieros, operativos, tecnológicos y de gobernanza en un entorno de gobierno colegiado y alta sensibilidad institucional. Una identificación de riesgos fragmentada o informal limita la capacidad del Club para priorizar adecuadamente, asignar recursos de forma eficiente y prevenir situaciones que puedan afectar la sostenibilidad financiera o la estabilidad institucional.

La ausencia de un análisis de riesgos consolidado incrementa la probabilidad de decisiones reactivas, dependencia de criterios individuales y falta de alineación entre riesgos, controles y decisiones estratégicas.

Resultado de la evaluación

La identificación y análisis de riesgos se realiza actualmente de manera dispersa por áreas y por temas específicos, sin una consolidación institucional que permita priorizar riesgos críticos, definir propietarios de riesgo ni establecer un seguimiento periódico a nivel de órganos de gobierno. No se evidencia una matriz institucional única que integre los riesgos más relevantes del Club.

Esta situación limita la capacidad del Sistema de Control Interno para anticipar escenarios adversos, evaluar impactos cruzados entre riesgos y sustentar decisiones estratégicas con información estructurada y oportuna.

Principales brechas identificadas

- Gestión de riesgos fragmentada, sin una matriz institucional priorizada.
- Ausencia de propietarios de riesgo y de respuestas formales definidas.
- Riesgos financieros estructurales y de gobernanza no tratados de forma explícita como riesgos institucionales.
- Falta de indicadores prospectivos y mecanismos de alerta temprana.

Oportunidades de mejora

- **B.3** Incorporar riesgos de gobernanza y legitimidad institucional al ERM.

- **B.4** Implementar alertas tempranas y análisis prospectivo-integrados a tableros ejecutivos.

Conclusión técnica del principio

El Principio 7 – Identificación y análisis de riesgos se encuentra presente de manera parcial y no integrada. El nivel de madurez se ubica en "Definido (3/5)", requiriéndose consolidar un enfoque institucional que permita priorizar riesgos críticos y sustentar la toma de decisiones estratégicas del Club.

Principio 8 – Consideración del riesgo de fraude

Este principio establece que la organización debe considerar explícitamente la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos. En el marco COSO, esto implica identificar escenarios de fraude, analizar los controles existentes y evaluar las brechas que podrían permitir conductas indebidas, más allá de la simple existencia de controles formales.

En términos prácticos, este principio busca que el riesgo de fraude sea tratado de manera estructurada y preventiva, integrándolo a la gestión de riesgos institucional y evitando depender exclusivamente de revisiones posteriores o de la confianza en las personas.

Para el Castillo Country Club, este principio es relevante debido a la naturaleza de sus procesos financieros, de compras, pagos, inventarios y manejo de información, así como a la necesidad de proteger los recursos del Club y la confianza de los socios. La falta de un enfoque estructurado de fraude incrementa la exposición a riesgos de colusión, conflictos de interés y errores intencionales o no detectados oportunamente.

Resultado de la evaluación

El riesgo de fraude es reconocido de forma general en distintos controles y prácticas del Club; sin embargo, no se evidencia un enfoque sistemático que identifique escenarios de fraude por proceso crítico, documente controles existentes, evalúe brechas ni establezca métricas antifraude.

Esta situación limita la capacidad preventiva del Sistema de Control Interno y aumenta la dependencia de controles aislados o de acciones correctivas posteriores.

Principales brechas identificadas

- Ausencia de un Mapa de Fraude institucional por procesos críticos.
- Falta de indicadores y métricas antifraude para monitoreo preventivo.
- Dispersión de controles sin una visión integral del riesgo de fraude.

Oportunidades de mejora

- **B.5** Desarrollar un Mapa de Fraude institucional por procesos críticos (compras, pagos, inventarios, POS, ajustes contables y accesos a TI), con escenarios, controles, brechas y KPIs antifraude.

Conclusión técnica del principio

El Principio 8 – Consideración del riesgo de fraude se encuentra parcialmente atendido, pero no formalizado de manera estructurada. El nivel de madurez se mantiene en "Definido (3/5)", requiriéndose fortalecer el enfoque preventivo del fraude dentro del Sistema de Control Interno.

Principio 9 – Identificación y análisis de cambios

Este principio establece que la organización debe identificar y analizar cambios significativos, tanto internos como externos, que puedan afectar el Sistema de Control Interno. Estos cambios pueden ser organizacionales, tecnológicos, financieros, regulatorios o relacionados con el entorno operativo.

En términos prácticos, este principio busca asegurar que el Sistema de Control Interno se mantenga actualizado y relevante frente a cambios en el contexto institucional, evitando que los controles queden obsoletos o desalineados con la realidad del negocio.

Para el Castillo Country Club, este principio es crítico debido a la exposición a cambios en la administración, en la composición de los órganos de gobierno, en las tecnologías utilizadas y en el entorno financiero y de proveedores. La falta de mecanismos formales para identificar riesgos emergentes incrementa la probabilidad de que el control interno quede rezagado frente a la dinámica institucional.

Resultado de la evaluación

El Club enfrenta cambios relevantes de carácter organizacional, tecnológico y financiero; sin embargo, no se evidencia un mecanismo institucional formal para identificar riesgos emergentes ni para integrar sistemáticamente dichos cambios al perfil de riesgos y a los controles existentes.

La gestión de cambios se realiza de forma reactiva, sin procesos estructurados que permitan anticipar impactos sobre la operación, la información financiera o la continuidad del negocio.

Principales brechas identificadas

- Ausencia de un mecanismo formal de gestión de riesgos emergentes.
- Riesgos de TI, ciberseguridad y continuidad no plenamente integrados al ERM.
- Limitada capacidad de anticipación frente a cambios en proveedores críticos, tecnología o entorno financiero.

Oportunidades de mejora

- **B.6** Integrar riesgos de TI, ciberseguridad y continuidad del negocio al ERM institucional.

- **B.7** Establecer un mecanismo formal para la identificación y evaluación de riesgos emergentes.

Conclusión técnica del principio

El Principio 9 – Identificación y análisis de cambios se encuentra parcialmente presente y con un enfoque principalmente reactivo. El nivel de madurez se ubica en "Definido (3/5)", requiriéndose institucionalizar la gestión de cambios y riesgos emergentes para mantener vigente y efectivo el Sistema de Control Interno.

Conclusión del Componente 2 – Evaluación de Riesgos

El Castillo Country Club cuenta con prácticas parciales de identificación y análisis de riesgos que permiten atender determinados eventos financieros y operativos en la práctica. Sin embargo, el análisis integral del componente evidencia que la gestión de riesgos aún no se encuentra plenamente integrada ni estructurada como un sistema institucional, lo que limita su capacidad para anticipar escenarios adversos, priorizar riesgos críticos y sustentar de manera consistente la toma de decisiones estratégicas.

En particular, se identifican limitaciones relevantes asociadas a la ausencia de un ERM institucional consolidado, la falta de incorporación explícita de riesgos financieros estructurales, de gobernanza, de fraude, de tecnología de información y de continuidad del negocio, así como la inexistencia de mecanismos formales de alertas tempranas y gestión de riesgos emergentes. Estas brechas restringen la capacidad del Sistema de Control Interno para evolucionar hacia un enfoque preventivo y prospectivo.

En su conjunto, el Componente 2 se ubica en un nivel de madurez "Definido (3/5)", requiriendo acciones orientadas a consolidar una gestión integral de riesgos alineada con la estrategia institucional, la sostenibilidad financiera y la resiliencia operativa del Castillo Country Club, conforme al Marco COSO 2013 y al enfoque del COSO ERM (2017).

Componente 3 – Actividades de Control

Las Actividades de Control son las políticas, procedimientos y mecanismos específicos que permiten mitigar los riesgos identificados y asegurar que las directrices institucionales se ejecuten de manera consistente. Este componente traduce la gestión de riesgos en controles operativos concretos, tanto manuales como automatizados.

En el Castillo Country Club, las actividades de control adquieren especial relevancia debido al volumen y diversidad de operaciones (compras, pagos, inventarios, puntos de venta, gestión de efectivo y tecnología), así como a la dependencia de procesos manuales apoyados por controles físicos y revisiones posteriores. La evaluación evidencia la existencia de controles operativos relevantes, pero con oportunidades claras de estandarización, fortalecimiento y mayor integración preventiva.

Principio 10 – Selección y desarrollo de actividades de control

Este principio establece que la organización debe seleccionar y desarrollar actividades de control que mitiguen los riesgos identificados y permitan alcanzar los objetivos institucionales. En la práctica, implica que los riesgos se traduzcan en controles específicos, diseñados de forma proporcional a su nivel de exposición.

Para el Castillo Country Club, este principio es clave debido a la exposición a riesgos en procesos críticos como compras, pagos, inventarios, POS y ajustes contables, donde errores, fraudes o prácticas informales pueden impactar directamente la información financiera, el flujo de caja y la confianza de los socios.

Un diseño adecuado de actividades de control reduce la dependencia de controles correctivos y del conocimiento individual, fortaleciendo la prevención y la trazabilidad operativa.

Resultado de la evaluación

Se identifican actividades de control operativas relevantes en los procesos de compras, pagos, bodegas e ingresos, incluyendo verificaciones documentales, autorizaciones por jefatura, sellos físicos, revisiones cruzadas y controles diarios de caja. No obstante, muchos de estos controles operan de forma manual y no estandarizada, con fuerte dependencia de personas clave y limitada formalización de criterios anticorrupción y antifraude.

Principales brechas identificadas

- Controles anticorrupción en compras y pagos no formalizados en protocolos integrales.
- Segregación de funciones reforzada en la práctica, pero no documentada de forma homogénea.
- Riesgo de dependencia excesiva de revisiones manuales y controles posteriores.

Oportunidades de mejora

- **C.1** Protocolizar controles anticorrupción en Compras y Pagos, incluyendo debida diligencia de proveedores, análisis de razonabilidad de precios y verificación independiente previa al pago.

- **C.2** Institucionalizar controles de continuidad y verificación independiente en procesos críticos ante cambios de administración.

Conclusión técnica del principio

El Principio 10 se encuentra presente a nivel operativo, pero con un diseño predominantemente manual y reactivo. El nivel de madurez se ubica en "Definido (3/5)", requiriéndose avanzar hacia controles más estandarizados, documentados y preventivos.

Principio 11 – Selección y desarrollo de controles generales de tecnología

Este principio establece que la organización debe seleccionar y desarrollar controles generales de tecnología (ITGC) que soporten la confiabilidad, integridad y disponibilidad de la información utilizada en los procesos críticos.

El Castillo Country Club depende de sistemas para contabilidad, pagos, inventarios, POS y gestión financiera. La confiabilidad de la información financiera y operativa está directamente vinculada a la fortaleza de los controles de acceso, cambios, respaldos y continuidad tecnológica.

Resultado de la evaluación

De acuerdo con la revisión de la Carta de TI y el Informe CG TI 2025, se identifican controles tecnológicos existentes; sin embargo, estos presentan brechas relevantes en materia de gestión de accesos, gestión de cambios, respaldos, continuidad operativa y recuperación ante desastres. La dependencia de controles manuales y compensatorios incrementa el nivel de atención requerido en la gestión tecnológica.

Principales brechas identificadas

- Controles generales de TI no plenamente formalizados ni documentados.
- Gestión de accesos y cambios con oportunidades de fortalecimiento.
- Planes de continuidad (BCP) y recuperación (DRP) no institucionalizados.

Oportunidades de mejora

- **C.3** Fortalecer los Controles Generales de TI (ITGC) que soportan la información financiera, conforme a los hallazgos del Informe CG TI 2025.

Conclusión técnica del principio

El Principio 11 se encuentra parcialmente implementado, con controles existentes, pero no plenamente integrados a un marco formal de ITGC. El nivel de madurez se mantiene en "Definido (3/5)", requiriéndose fortalecer la gobernanza de TI y la resiliencia tecnológica.

Principio 12 – Despliegue de actividades de control mediante políticas y procedimientos

Este principio establece que las actividades de control deben desplegarse mediante políticas y procedimientos que aseguren su aplicación consistente y sostenible en el tiempo.

Para el Castillo Country Club, este principio es fundamental debido a la complejidad operativa y a la rotación potencial de personal. La ausencia de procedimientos formalizados incrementa la dependencia del conocimiento tácito y el riesgo de inconsistencias en la ejecución de controles.

Resultado de la evaluación

Se observan procedimientos operativos que funcionan en la práctica (pagos, arqueos diarios, ingresos a bodega, cierres de caja, revisiones cruzadas); sin embargo, muchos de estos procesos no se encuentran documentados de manera integral, ni estandarizados bajo políticas formales que aseguren su aplicación homogénea.

Principales brechas identificadas

- Procedimientos críticos documentados de forma parcial o dispersa.
- Dependencia de prácticas informales y conocimiento individual.
- Falta de criterios homogéneos para controles y verificaciones independientes.

Oportunidades de mejora

- **C.4** Fortalecer el control de inventarios y POS mediante segregación de funciones reforzada, bitácoras de cambios y monitoreo sistemático de excepciones.

- **C.5** Estandarizar y restringir roles para asientos y ajustes contables sensibles, asegurando trazabilidad y revisión independiente.

Conclusión técnica del principio

El Principio 12 se encuentra presente en la práctica, pero con limitada formalización documental. El nivel de madurez se ubica en "Definido (3/5)", requiriéndose estandarizar políticas y procedimientos para asegurar consistencia y sostenibilidad de las actividades de control.

Conclusión del Componente 3 – Actividades de Control

El Castillo Country Club cuenta con actividades de control operativas relevantes que permiten mitigar riesgos en procesos críticos como compras, pagos, inventarios, ingresos y tecnología. No obstante, el análisis integral del componente evidencia que dichos controles operan en gran medida de forma manual, con dependencia de personas clave y con limitada estandarización documental y tecnológica.

En su conjunto, el Componente 3 se ubica en un nivel de madurez "Definido (3/5)", requiriendo acciones orientadas a fortalecer la formalización de controles anticorrupción, la gobernanza de TI, la documentación de procedimientos y la resiliencia operativa del Sistema de Control Interno conforme al Marco COSO 2013.

Componente 4 – Información y Comunicación

El componente de Información y Comunicación se refiere a la capacidad de la organización para obtener, generar y comunicar información relevante, confiable y oportuna, que permita el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y apoye la toma de decisiones de los órganos de gobierno y la Administración.

En el Castillo Country Club, este componente es especialmente relevante debido a la naturaleza colegiada de su gobierno, la frecuencia de toma de decisiones estratégicas y la necesidad de contar con información consistente, trazable y alineada entre actas, informes financieros, reportes operativos y documentación de respaldo. La evaluación evidencia que la información existe y se comunica, pero de manera dispersa y con oportunidades claras de estandarización y fortalecimiento.

Principio 13 – Uso de información relevante y de calidad

Este principio establece que la organización debe obtener y utilizar información relevante, confiable y de calidad para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno y la toma de decisiones.

Para el Castillo Country Club, este principio es fundamental para asegurar que la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia y la Administración cuenten con información financiera y operativa consistente, oportuna y suficientemente detallada, que permita evaluar desempeño, riesgos y cumplimiento sin depender de interpretaciones individuales o información fragmentada.

Resultado de la evaluación

Se identificó que el Club genera información financiera, presupuestaria y operativa relevante; sin embargo, esta información se encuentra dispersa en múltiples repositorios y formatos, lo que dificulta su consulta integrada, su trazabilidad histórica y su uso sistemático para la supervisión y la toma de decisiones.

Principales brechas identificadas

- Dispersión de documentación relevante para el gobierno corporativo y el control interno.
- Falta de un repositorio institucional único con control de versiones y responsables definidos.
- Riesgo de pérdida de trazabilidad y consistencia de la información.

Oportunidades de mejora

- **D.1** Consolidar un repositorio documental único para gobierno corporativo y control interno, con control de versiones, trazabilidad y custodia formal.

Conclusión técnica del principio

El Principio 13 se encuentra presente, pero con limitaciones en la integración y calidad sistemática de la información. El nivel de madurez se ubica en "Definido (3/5)", requiriéndose fortalecer la gestión institucional de la información.

Principio 14 – Comunicación interna

Este principio establece que la organización debe comunicar internamente la información necesaria para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno, asegurando que los roles, responsabilidades y expectativas sean comprendidos en todos los niveles.

En el Castillo Country Club, una comunicación interna efectiva es clave para alinear a las áreas operativas, administrativas y a los órganos de gobierno, reduciendo el riesgo de interpretaciones divergentes, reprocesos o decisiones inconsistentes, especialmente en contextos de alta interacción entre áreas y comisiones.

Resultado de la evaluación

La comunicación interna se realiza principalmente a través de actas, correos electrónicos, reportes financieros y reuniones; no obstante, **no se evidencia un mecanismo estandarizado** que asegure consistencia, oportunidad y claridad en la información comunicada, particularmente respecto a riesgos, controles y seguimiento de acuerdos.

Principales brechas identificadas

- Comunicación interna funcional pero no estandarizada.
- Falta de criterios formales para asegurar consistencia entre actas, informes y documentación de respaldo.
- Riesgo de interpretaciones distintas sobre acuerdos y decisiones institucionales.

Oportunidades de mejora

- **D.2** Formalizar criterios de consistencia entre actas, informes y documentación de respaldo.

Conclusión técnica del principio

El Principio 14 se encuentra presente, pero con oportunidades claras de fortalecimiento. El nivel de madurez se mantiene en "Definido (3/5)", siendo necesario mejorar la estandarización de la comunicación interna.

Principio 15 – Comunicación externa

Este principio establece que la organización debe comunicar externamente información relevante relacionada con el Sistema de Control Interno, de manera transparente y oportuna, a las partes interesadas correspondientes.

Para el Castillo Country Club, este principio es relevante en la comunicación con socios, auditores externos y otras partes interesadas, ya que fortalece la transparencia, la confianza institucional y la rendición de cuentas, especialmente en materia financiera y de gobierno corporativo.

Resultado de la evaluación

Se evidencia comunicación externa principalmente a través de informes financieros auditados y comunicaciones formales; sin embargo, no se observa un enfoque estructurado que consolide y comunique información clave del control interno y de los riesgos relevantes a los órganos de supervisión y partes interesadas.

Principales brechas identificadas

- Comunicación externa centrada en información financiera, sin integración sistemática de información de control interno y riesgos.
- Falta de reportes ejecutivos consolidados para órganos de gobierno.

Oportunidades de mejora

- **D.3** Implementar un tablero ejecutivo trimestral para los órganos de gobierno, integrando KPIs de control interno, riesgos Top-N, avances de hallazgos e información clave de TI.

Conclusión técnica del principio

El Principio 15 se encuentra parcialmente implementado. El nivel de madurez se ubica en "Definido (3/5)", requiriéndose fortalecer la comunicación externa estructurada y orientada a la supervisión.

Conclusión del Componente 4 – Información y Comunicación

El Castillo Country Club cuenta con información relevante y mecanismos de comunicación operativos que permiten el funcionamiento básico del Sistema de Control Interno. No obstante, el análisis integral del componente evidencia que la información y la comunicación se gestionan de manera dispersa y poco estandarizada, lo que limita su efectividad como herramienta de supervisión y toma de decisiones estratégicas.

En su conjunto, el Componente 4 se ubica en un nivel de madurez "Definido (3/5)", requiriéndose acciones orientadas a consolidar la información institucional, fortalecer la consistencia documental y mejorar la comunicación interna y externa conforme al Marco COSO 2013.

Componente 5 – Monitoreo de Actividades

El componente de Monitoreo de Actividades se refiere a los mecanismos mediante los cuales la organización evalúa de forma continua o periódica la efectividad del Sistema de Control Interno y asegura que las deficiencias identificadas sean comunicadas, tratadas y cerradas oportunamente. Este componente permite verificar si los controles siguen funcionando en el tiempo y si las acciones correctivas realmente mitigan los riesgos.

En el Castillo Country Club, el monitoreo adquiere especial relevancia debido a la complejidad operativa, la interacción entre múltiples áreas y la necesidad de asegurar disciplina institucional en el seguimiento de acuerdos, observaciones y riesgos críticos. La evaluación evidencia la existencia de prácticas de monitoreo, pero con oportunidades claras de formalización, sistematización y fortalecimiento del enfoque preventivo.

Principio 16 – Evaluaciones continuas e independientes

Este principio establece que la organización debe realizar evaluaciones continuas y/o evaluaciones independientes para determinar si los componentes del Sistema de Control Interno están presentes y funcionan adecuadamente.

Para el Castillo Country Club, este principio es clave para asegurar que los controles no se limiten a diseños formales, sino que se evalúe su efectividad real en la operación diaria. Un monitoreo efectivo permite detectar oportunamente desviaciones, debilidades recurrentes y riesgos emergentes, fortaleciendo la supervisión del gobierno corporativo.

Resultado de la evaluación

Se identifican evaluaciones realizadas a través de auditorías internas, auditorías externas, revisiones de TI y seguimientos operativos; sin embargo, estas evaluaciones se gestionan de forma fragmentada, sin un registro institucional único que consolide hallazgos, responsables, plazos y estado de las acciones correctivas.

Esta situación dificulta la priorización de riesgos críticos, el seguimiento sistemático de observaciones y la visibilidad integral del estado del Sistema de Control Interno.

Principales brechas identificadas

- Ausencia de un registro único institucional de hallazgos y acciones correctivas.
- Seguimiento no estandarizado de observaciones de auditoría interna, externa y TI.
- Falta de criterios homogéneos para priorizar y escalar riesgos críticos.

Oportunidades de mejora

- **E.1** Crear un Registro Único de Hallazgos y Acciones (RUHA) institucional, integrado y digital, con responsables asignados, SLA definidos, semaforización y evidencia de cierre validada.

- **E.2** Definir indicadores de desempeño del monitoreo y la supervisión para Auditoría Interna, Comisión de Auditoría, Comité Financiero y Junta de Vigilancia.

Conclusión técnica del principio

El Principio 16 se encuentra presente, pero con un enfoque predominantemente reactivo y no integrado. El nivel de madurez se ubica en "Definido (3/5)", requiriéndose fortalecer la sistematización y visibilidad del monitoreo institucional.

Principio 17 – Evaluación y comunicación de deficiencias

Este principio establece que la organización debe evaluar y comunicar oportunamente las deficiencias del Sistema de Control Interno a las personas responsables de tomar acciones correctivas, asegurando su atención y cierre efectivo.

Para el Castillo Country Club, este principio es fundamental para asegurar que las debilidades identificadas no queden en cierres declarativos o se repitan en el tiempo. Una adecuada comunicación y gestión de deficiencias fortalece la rendición de cuentas, la disciplina institucional y la credibilidad del gobierno corporativo.

Resultado de la evaluación

Si bien las deficiencias y observaciones se comunican mediante informes y actas, no se evidencia un proceso institucional homogéneo para clasificar estados de hallazgos, validar evidencia de cierre ni documentar la aceptación del riesgo residual cuando corresponda.

Esta situación incrementa el riesgo de reincidencia de observaciones y dificulta evaluar la efectividad real de las acciones correctivas implementadas.

Principales brechas identificadas

- Estados de hallazgos no clasificados bajo criterios homogéneos.
- Validación de cierres no siempre independiente ni documentada.
- Ausencia de aceptación formal del riesgo residual.
- Limitada evaluación cualitativa del funcionamiento real del gobierno corporativo.

Oportunidades de mejora

- **E.3** Estandarizar criterios de cierre y aceptación del riesgo residual, incluyendo evidencia mínima requerida y validación independiente.

- **E.4** Fortalecer el monitoreo del SCI incorporando indicadores cualitativos derivados del funcionamiento real del gobierno corporativo.

Conclusión técnica del principio

El Principio 17 se encuentra parcialmente implementado, con oportunidades claras para fortalecer la disciplina institucional en la comunicación y cierre de deficiencias. El nivel de madurez se mantiene en "Definido (3/5)".

Conclusión del Componente 5 – Monitoreo de Actividades

El Castillo Country Club cuenta con mecanismos de monitoreo que permiten identificar y comunicar deficiencias del Sistema de Control Interno; no obstante, el análisis integral del componente evidencia que el monitoreo se realiza de manera fragmentada y con limitada estandarización, lo que restringe su efectividad como herramienta preventiva y de mejora continua.

En particular, se identifican brechas asociadas a la falta de un registro único de hallazgos, la ausencia de indicadores de desempeño del monitoreo, la no estandarización de criterios de cierre y la limitada evaluación cualitativa del funcionamiento real del gobierno corporativo.

En su conjunto, el Componente 5 se ubica en un nivel de madurez "Definido (3/5)", requiriéndose acciones orientadas a fortalecer la sistematización, trazabilidad y efectividad del monitoreo del Sistema de Control Interno conforme al Marco COSO 2013.

VII. Conclusión General del Informe

La evaluación del Sistema de Control Interno del Castillo Country Club, realizada conforme al Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, permite concluir que la organización dispone de un sistema de control interno formalmente establecido, con prácticas operativas relevantes y una estructura de gobierno activa que sostiene el funcionamiento institucional.

No obstante, el análisis integral de los cinco componentes evidencia que el Sistema de Control Interno se encuentra en una etapa de madurez intermedia, caracterizada por controles existentes que operan en la práctica, pero que no siempre están plenamente integrados, estandarizados o articulados bajo una visión sistémica y preventiva. En general, los controles tienden a ser reactivos, con una alta dependencia de personas clave, revisiones manuales y conocimiento tácito, lo que incrementa la exposición a riesgos en escenarios de presión, cambio organizacional o rotación de autoridades.

En particular, se identifican oportunidades relevantes para fortalecer la cultura de integridad, la supervisión estratégica del gobierno corporativo, la claridad de roles y responsabilidades, la gestión integral de riesgos (ERM), la formalización de actividades de control, la confiabilidad y consistencia de la información, y la disciplina institucional en el monitoreo y cierre de deficiencias. Estas brechas no reflejan la ausencia de control, sino la necesidad de evolucionar hacia un modelo más integrado, documentado y sostenible en el tiempo.

La evaluación por componentes ubica al Sistema de Control Interno del Castillo Country Club, de manera consistente, en un nivel de madurez "Definido (3/5)", lo que implica que los elementos fundamentales del control interno están presentes, pero requieren fortalecimiento para asegurar su efectividad, continuidad y alineación con las mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo y gestión de riesgos.

Es importante señalar que las conclusiones y oportunidades de mejora aquí presentadas deben analizarse y gestionarse de forma integrada con las recomendaciones de la Carta de Gerencia de Tecnología de Información y la Carta de Gerencia de la Auditoría Externa de Estados Financieros, las cuales abordan aspectos específicos de control interno, tecnología, continuidad y riesgos financieros que inciden directamente en la efectividad global del Sistema de Control Interno.

La atención fragmentada de dichos informes podría limitar la efectividad de las acciones correctivas, por lo que se recomienda un enfoque integral y coordinado en la definición y ejecución de los planes de acción institucionales.

En particular, los riesgos tecnológicos identificados en la Carta de Gerencia de TI 2025, relacionados con ciberseguridad, continuidad del negocio, controles automatizados y limitaciones del sistema financiero, refuerzan la necesidad de abordar el fortalecimiento del Sistema de Control Interno desde una perspectiva integral, coordinada y basada en riesgos, tal como se desarrolla en el presente informe.

Las oportunidades de mejora identificadas, detalladas en la Matriz de Evaluación del Sistema de Control Interno incluida como Anexo 1, constituyen un insumo técnico de referencia para la toma de decisiones por parte de la Administración y los órganos de gobierno. La definición, priorización e implementación de los planes de acción correspondientes deberán realizarse conforme a las competencias institucionales, los recursos disponibles y los procesos internos de gestión del Castillo Country Club.

En este contexto, el fortalecimiento progresivo del Sistema de Control Interno representa una oportunidad estratégica para mejorar la resiliencia operativa, reforzar la rendición de cuentas, proteger la sostenibilidad financiera y preservar la confianza de los socios y partes interesadas, consolidando un modelo de control interno más preventivo, integrado y alineado con la realidad y los desafíos futuros del Club.

CASTILLO COUNTRY CLUB
Resultados de la Evaluación del Sistema de Control Interno
Anexo 1 resumen por componentes y principios

Código	Componente COSO	Principio COSO dominante	Principios COSO relacionados	Oportunidad de mejora	Objetivo	Sustento normativo	Riesgo principal asociado	Tipo de riesgo	Riesgo inherente	Apetito de riesgo	Riesgo residual esperado	Estado actual	Acción requerida	Responsable	Órgano de supervisión	Prioridad	Plazo objetivo	Indicador de seguimiento	Evidencia esperada	Estado de avance
A.1	Ambiente de Control	P1 - Integridad y valores éticos	P2; P5	Implementar un Canal de Denuncia formal, independiente y trazable	Establecer un canal de denuncias seguro, anónimo y confidencial para reportar irregularidades, fraudes y conflictos de interés, y establecer un mecanismo efectivo de rendición de cuentas y difusión de conductas éticas.	Ley 8292; Ley 9699; COSO 2013 P1, P2, P5; Guía COSO–ACFE (2023)	Fraudes; irregularidades; conflictos de interés y conductas indebidas no detectadas oportunamente	Fraude / Gobernanza	Alto	Bajo	Medio	No existe	Diseñar, aprobar e implementar un canal de denuncia formal; confidencial e independiente con protocolo integral	Junta Directiva / Administración	Junta de Vigilancia	Alta	6 meses	Porcentaje de denuncias recibidas; investigadas y cerradas dentro del plazo definido	Protocolo aprobado; bitácora de denuncias; reportes recibidos al órgano de gobierno	Pendiente
A.2	Ambiente de Control	P1 – Integridad y valores éticos	P3; P5	Formalizar una Matriz Institucional de Conflictos de Interés	Prevenir riesgos de colusión, favoritismo, decisiones sesgadas y corrupción	Ley 9699; COSO 2013 P1, P3, P5; Guía COSO–ACFE (2023)	Conflictos de interés no declarados; favoritismo; colusión y decisiones sesgadas en procesos críticos	Fraude / Gobernanza	Alto	Bajo	Medio	Parcial	Formalizar y aplicar una matriz anual de conflictos de interés con declaración obligatoria; evaluación de riesgos; medidas de mitigación y régimen de consecuencias	Junta Directiva / Administración	Junta de Vigilancia	Alta	6 meses	Porcentaje de declaraciones de conflictos de interés presentadas; evaluadas y gestionadas oportunamente	Matriz aprobada; declaraciones firmadas; análisis de riesgos; actas de revisión	Pendiente
A.3	Ambiente de Control	P1 – Integridad y valores éticos	P4	Institucionalizar un Programa Anual de Formación Ética y Antifraude	Transformar la ética y el cumplimiento en controles preventivos efectivos	Ley 9699; Ley 8292; COSO 2013 P1, P4; Guía COSO–ACFE (2023)	Desconocimiento de normas éticas; obligaciones legales y riesgos de fraude por parte del personal	Cumplimiento / Fraude	Medio	Bajo	Bajo	Parcial	Diseñar e implementar un programa anual obligatorio de formación ética y antifraude con contenidos diferenciados por rol	Administración / Recursos Humanos	Junta Directiva	Media	12 meses	Porcentaje de colaboradores capacitados y evaluados anualmente	Plan anual de capacitación; listas de asistencia; evaluaciones; materiales de formación	Pendiente
A.4	Ambiente de Control	P2 – Supervisión del gobierno corpor	P3	Formalizar el Gobierno Corporativo del Castillo Country Club	Fortalecer la supervisión estratégica, la independencia funcional y la rendición de cuentas	Ley 8292; COSO 2013 P2, P3; Buenas prácticas de gobierno corporativo	Debilidades en la supervisión estratégica; falta de claridad en roles; responsabilidades y límites de autoridad	Gobernanza	Alto	Bajo	Medio	Parcial	Diseñar; aprobar y divulgar un Código de Gobierno Corporativo que defina roles; responsabilidades; límites de autoridad; independencia y mecanismos de supervisión	Junta Directiva	Asamblea / Junta de Vigilancia	Alta	6 meses	Código de Gobierno Corporativo aprobado y divulgado	Código aprobado; actas; evidencia de divulgación institucional	Pendiente
A.5	Ambiente de Control	P2 – Supervisión del gobierno corpor	P1; P3	Formalizar un Protocolo institucional que regule la continuidad del ejercicio del gobierno corporativo y la toma de decisiones	Reducir el riesgo de discontinuidad administrativa, pérdida de trazabilidad de acuerdos y debilitamiento del ambiente de control	Ley 8292; COSO 2013 P1, P2, P3; Buenas prácticas de gobierno corporativo	Discontinuidad administrativa; pérdida de trazabilidad de acuerdos y cambios discrecionales de criterio durante transiciones de liderazgo	Gobernanza	Alto	Bajo	Medio	No existe	Diseñar; aprobar e implementar un protocolo institucional que regule la continuidad del gobierno corporativo y la toma de decisiones ante cambios de cargos clave	Junta Directiva	Junta de Vigilancia	Alta	6 meses	Protocolo aprobado y aplicado en procesos de entrega y recepción	Protocolo institucional; actas de entrega recepción; documentación de acuerdos vigentes	Pendiente
A.6	Ambiente de Control	P3 – Autoridad y responsabilidad	P3	Consolidar una Matriz RACI Institucional	Eliminar zonas grises, reducir la dependencia de personas clave y fortalecer la segregación de funciones	Ley 8292; COSO 2013 P3	Ambigüedad de responsabilidades; debilidades en segregación de funciones y dependencia excesiva de personas clave	Operativo / Gobernanza	Medio	Medio	Bajo	Parcial	Diseñar e implementar una Matriz RACI institucional que defina responsables; aprobadores; consultados e informados para procesos críticos	Administración	Junta Directiva	Media	6 meses	Porcentaje de procesos críticos con matriz RACI formalizada y comunicada	Matriz RACI aprobada; comunicada y alineada con el organigrama	Pendiente
A.7	Ambiente de Control	P5 – Rendición de cuentas	P1	Establecer criterios formales para la estabilidad y consistencia de acuerdos institucionales	Proteger la coherencia institucional y reforzar la seguridad jurídica interna	Ley 8292; COSO 2013 P1, P5; Buenas prácticas de control interno	Cambios externos de criterios; revocatoria informal de acuerdos y debilitamiento del ambiente de control	Gobernanza / Legal	Medio	Bajo	Bajo	No existe	Definir y documentar criterios institucionales para la modificación; suspensión o revocatoria de acuerdos con justificación técnica y trazabilidad histórica	Junta Directiva	Junta de Vigilancia	Media	6 meses	Porcentaje de acuerdos modificados con justificación técnica documentada	Política aprobada; actas; análisis de impacto y trazabilidad de acuerdos	Pendiente
A.8	Ambiente de Control	P6 – Especificación de objetivos	P7	Desarrollar un Plan Estratégico Institucional Integrado	Integrar la estrategia organizacional con la gestión de riesgos y el Sistema de Control Interno	COSO 2013 P6, P7; COSO ERM (2017)	Decisiones estratégicas desalineadas de riesgos; sostenibilidad financiera y capacidades de control interno	Estratégico / Financiero	Alto	Medio	Medio	No existe	Desarrollar; aprobar e implementar un Plan Estratégico institucional con horizonte de 3 a 5 años integrado con ERM y Sistema de Control Interno	Junta Directiva / Administración	Asamblea	Alta	9 a 12 meses	Plan estratégico aprobado y con seguimiento periódico de indicadores estratégicos	Plan estratégico aprobado; KPIs estratégicos; reportes de avance anual	Pendiente
B.1	Evaluación de Riesgos	P6 – Especificación de objetivos	P7	Consolidar un ERM institucional en una matriz única Top-N	Visión integral y estratégica del riesgo	Ley 8292; COSO 2013 P6, P7; COSO ERM	Decisiones sin visión integral de riesgos	Estratégico / Financiero	Alto	Medio	Medio	No existe	Implementar ERM institucional Top-N	Administración	Junta Directiva / Comité Financiero	Alta	6 meses	ERM aprobado	Matriz ERM	Pendiente
B.2	Evaluación de Riesgos	P6 – Especificación de objetivos	P7	Incorporar riesgos financieros estructurales	Anticipar escenarios de estrés financiero	COSO 2013 P6, P7; EEFF; COSO ERM	Estrés financiero y rigidez de costos	Financiero	Alto	Medio	Medio	Parcial	Integrar riesgos financieros al ERM	Administración Financiera	Junta Directiva	Alta	6 meses	Riesgos financieros integrados	ERM actualizado	Pendiente
B.3	Evaluación de Riesgos	P6 – Especificación de objetivos	P7; P9	Incorporar riesgos de gobernanza y legitimidad	Ampliar evaluación de riesgos institucionales	COSO 2013 P6, P7, P9; COSO ERM	Conflictos entre órganos y judicialización	Gobernanza / Reputacional	Alto	Bajo	Medio	No existe	Incorporar riesgos de gobernanza al ERM	Junta Directiva	Junta de Vigilancia	Alta	6 meses	Riesgos de gobernanza definidos	ERM / Actas	Pendiente
B.4	Evaluación de Riesgos	P7 – Identificación y análisis de riesgos	—	Implementar alertas tempranas y análisis prospectivo	Enfoque preventivo del riesgo	COSO 2013 P7; COSO ERM	Detección tardía de riesgos	Estratégico / Operativo	Medio	Medio	Bajo	No existe	Implementar indicadores prospectivos	Administración	Junta Directiva	Media	6 meses	Alertas activas	Tablero de riesgos	Pendiente
B.5	Evaluación de Riesgos	P8 – Riesgo de fraude	—	Desarrollar Mapa de Fraude institucional	Prevenir y detectar fraude estructural	Ley 9699; COSO 2013 P8; COSO–ACFE	Fraude no identificado por proceso	Fraude	Alto	Bajo	Medio	No existe	Diseñar Mapa de Fraude	Auditoría Interna / Administración	Junta de Vigilancia	Alta	6 meses	Mapa aprobado	Mapa / KPIs antifraude	Pendiente
B.6	Evaluación de Riesgos	P9 - Identificación y análisis de cambios	P8	Integrar riesgos de TI y continuidad	Reducir riesgos tecnológicos críticos	COSO 2013 P8, P9; NIA 315; CO TI 2025	Fallas TI y continuidad	TI / Continuidad	Alto	Bajo	Medio	Parcial	Integrar riesgos TI al ERM	TI / Administración	Junta Directiva	Alta	6 meses	Riesgos TI en ERM	ERM / Carta TI	Pendiente
B.7	Evaluación de Riesgos	P9 - Identificación y análisis de cambios	—	Establecer mecanismo de riesgos emergentes	Mantener ERM actualizado	COSO 2013 P9; COSO ERM	Riesgos emergentes no anticipados	Estratégico	Medio	Medio	Bajo	No existe	Definir proceso de riesgos emergentes	Administración	Junta Directiva	Media	6 meses	Riesgos evaluados periódicamente	Procedimiento	Pendiente
C.1	Actividades de Control	P10 – Actividades de control	P8; P12	Protocolizar controles anticorrupción en Compras y Pagos	Reducir colusión y pagos indebidos	Ley 9699; COSO 2013 P10, P12, P8; COSO–ACFE	Corrupción y pagos indebidos	Fraude	Alto	Bajo	Medio	Parcial	Protocolizar controles anticorrupción	Proveeduría / Finanzas	Junta de Vigilancia	Alta	6 meses	% pagos verificados	Protocolos / Checklists	Pendiente
C.2	Actividades de Control	P10 – Actividades de control	P11; P12	Controles de continuidad y verificación independiente	Prevenir interrupciones críticas	COSO 2013 P10–12; Ley 8292	Interrupciones operativas	Operativo	Medio	Medio	Bajo	No existe	Implementar controles de continuidad	Administración	Junta Directiva	Media	6 meses	Procesos críticos cubiertos	Procedimientos	Pendiente
C.3	Actividades de Control	P11 – Controles generales de TI	P12	Fortalecer ITGC que soportan la información financiera	Asegurar confiabilidad TI	COSO 2013 P11, P12; NIA 315; CU TI 2025	Fallas TI y pérdida de datos	TI	Alto	Bajo	Medio	Parcial	Fortalecer ITGC	Tecnología de Información	Junta Directiva	Alta	6 meses	ITGC implementados	Reportes TI / BCP / DRP	Pendiente
C.4	Actividades de Control	P10 – Actividades de control	P11; P12	Fortalecer control de inventarios y POS	Prevenir pérdidas y manipulación	COSO 2013 P10–12; Ley 8292; COSO–ACFE	Pérdidas de inventario	Operativo / Fraude	Medio	Medio	Bajo	Parcial	Reforzar segregación y monitoreo	Operaciones / Finanzas	Administración	Media	6 meses	Diferencias inventario	Reportes POS / Arqueos	Pendiente
C.5	Actividades de Control	P10 – Actividades de control	P11	Restringir roles para asientos y ajustes contables	Reducir fraude contable	COSO 2013 P10, P11; Ley 8292; Ley 9699	Ajustes indebidos	Financiero	Medio	Bajo	Bajo	Parcial	Restringir accesos y revisiones	Contabilidad	Auditoría Interna	Media	6 meses	% ajustes revisados	Bitácoras	Pendiente
D.1	Información y Comunicación	P13 Información relevante y de calidad	P14	Repositorio documental único	Reducir dispersión	COSO 2013 P13, P14	Pérdida de evidencia	Operativo	Medio	Medio	Bajo	No existe	Implementar repositorio	Administración	Junta Directiva	Media	6 meses	% docs centralizados	Repositorio	Pendiente
D.2	Información y Comunicación	P13 Información relevante y de calidad	P15	Consistencia documental	Evitar contradicciones	COSO 2013 P13, P15	Decisiones con info inconsistente	Gobernanza	Medio	Bajo	Bajo	Parcial	Definir criterios	Secretaría	Junta de Vigilancia	Media	6 meses	% actas alineadas	Criterios	Pendiente
D.3	Información y Comunicación	P15 Comunicación externa	P13, P14	Tablero ejecutivo	Mejorar supervisión	COSO 2013 P13–15	Supervisión reactiva	Estratégico	Medio	Medio	Bajo	No existe	Implementar dashboard	Administración	Junta Directiva	Alta	6 meses	Dashboard operativo	Reportes	Pendiente
E.1	Monitoreo	P16 Evaluaciones continuas e independientes	P17	RUHA	Disciplina en seguimiento	COSO 2013 P16, P17	Hallazgos no cerrados	Gobernanza	Alto	Bajo	Medio	No existe	Implementar RUHA	Auditoría Interna	Junta Directiva	Alta	6 meses	% hallazgos cerrados	RUHA	Pendiente
E.2	Monitoreo	P16 Evaluaciones continuas e independientes	P2	KPIs de monitoreo	Medir efectividad	COSO 2013 P2, P16	Supervisión débil	Gobernanza	Medio	Medio	Bajo	No existe	Definir KPIs	Auditoría Interna	Junta Directiva	Media	6 meses	KPIs definidos	Reportes	Pendiente
E.3	Monitoreo	P17 Evaluación y comunicación de deficiencias	—	Criterios de cierre	Evitar cierres declarativos	COSO 2013 P17	Reincidencia	Operativo	Medio	Bajo	Bajo	Parcial	Estandarizar criterios	Auditoría Interna	Junta de Vigilancia	Media	6 meses	% cierres validados	Evidencia	Pendiente
E.4	Monitoreo	P16 Evaluaciones continuas e independientes	P17	Monitoreo cualitativo	Evaluar práctica real	COSO 2013 P16, P17	Gobernanza ineficaz	Gobernanza	Medio	Medio	Bajo	No existe	Definir indicadores cualitativos	Junta Directiva	Junta de Vigilancia	Media	6 meses	Indicadores definidos	Actas	Pendiente