



Hagamos el  
**futuro juntos**

# AUDITORIA *interna*

INFORME FINAL DE CONTROL INTERNO

VERIFICACIÓN DEL ESQUEMA DE REMUNERACIÓN  
COMERCIAL APLICADO A LOS ASESORES DE VENTA  
SEGÚN NORMATIVA

Ref. AUI-10-2025



[www.racsa.go.cr](http://www.racsa.go.cr)



RACSA\_CR



AI

## VERIFICACIÓN DEL ESQUEMA DE REMUNERACIÓN COMERCIAL APLICADO A LOS ASESORES DE VENTA SEGÚN NORMATIVA

### RESUMEN EJECUTIVO

RACSA mantiene vigente el Esquema de Remuneración Comercial, aprobado mediante el oficio Ref. GG-923-2015 del 20 de octubre de 2015. Posteriormente, en el 2019, se intentó realizar una actualización que no fue efectiva, lo que conllevó a que el rediseño del esquema quedara inconcluso, limitando su alineamiento con la dinámica actual del negocio, las mejores prácticas comerciales y la estructura organizacional de la Empresa.

Este estudio representa una oportunidad clave para verificar tanto el cumplimiento del Esquema de Remuneración Comercial como las Actividades de Control relacionadas con la actualización y disponibilidad de la normativa interna en el repositorio oficial, entre otras, fortaleciendo así el control interno y garantizando que las políticas estén alineadas con la realidad operativa y estratégica de RACSA. Además, busca promover la transparencia, la eficiencia en la toma de decisiones y reducir los riesgos asociados al incumplimiento o desactualización de la normativa.

El análisis evidenció oportunidades de mejora, principalmente debido a que la normativa actual data del 2015, no refleja las nuevas necesidades del negocio ni su estructura organizacional vigente, lo que podría afectar el desempeño comercial y financiero. A esto se suma la falta de documentación y disponibilidad de la normativa en el repositorio oficial, lo que dificulta su acceso para consulta por parte de las áreas correspondientes y debilita los mecanismos y otros elementos de control interno ampliados en el cuerpo de este informe.

En conclusión, la actualización del Esquema de Remuneración Comercial y su disponibilidad para consulta son acciones prioritarias para fortalecer la gestión organizacional, garantizar la sostenibilidad financiera y asegurar que las políticas de remuneración respondan eficazmente a los objetivos estratégicos y comerciales de la Empresa.

## TABLA DE CONTENIDO

1. ORIGEN DEL ESTUDIO .....	3
2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	3
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	3
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
3. ALCANCE DEL ESTUDIO .....	3
4. MARCO JURÍDICO .....	4
5. RIESGOS RELACIONADOS .....	4
6. LIMITACIONES .....	4
7. HALLAZGOS.....	4
7.1 No se dispone de un Plan de revisión y actualización del Esquema de Remuneración Comercial de RACSA.....	5
7.2 No se cuenta con análisis de sostenibilidad financiera del Esquema de Remuneración Comercial. ....	9
7.3 Debilidades en la gestión de documentación sobre la operativa del Esquema de Remuneración Comercial. ....	12
7.4 El Esquema de Remuneración Comercial no se encuentra disponible de manera accesible y actualizada en el Sistema de Gestión Integral SE-Suite.....	15

# VERIFICACIÓN DEL ESQUEMA DE REMUNERACIÓN COMERCIAL APLICADO A LOS ASESORES DE VENTA SEGÚN NORMATIVA

## INFORME FINAL DE CONTROL INTERNO

### 1. ORIGEN DEL ESTUDIO

La Auditoría Interna de RACSA incorporó dentro de su Plan Anual de Actividades 2024, el estudio denominado: “*Verificación del Esquema de Remuneración Comercial aplicado a los Asesores de Venta según normativa*”, con el objetivo de comprobar el cumplimiento de dicha normativa e identificar oportunidades de mejora y generar las recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento del control interno y el alineamiento de las políticas y procedimientos con la realidad operativa y estratégica actual de la Empresa.

### 2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

#### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Verificar el cumplimiento del Esquema de Remuneración Comercial en RACSA.

#### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar que el Esquema de Remuneración Comercial esté formalizado y cumpla con los lineamientos legales y normativos, asegurando su correcta aplicación por parte de la Administración.
- Evaluar la eficacia de los controles internos que respaldan la correcta gestión, registro y trazabilidad del Esquema de Remuneración Comercial, mitigando riesgos de errores o incumplimientos.

### 3. ALCANCE DEL ESTUDIO

El estudio abarcó el período comprendido entre el 1 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2023, el cual fue ampliado por cuanto al ser un esquema definido desde hace 9 años, era importante verificar la ejecución del proceso con referencia a las variaciones tanto en el giro del negocio como en la estructura organizacional de RACSA.

El trabajo se efectuó de conformidad con lo dispuesto en las Normas Generales de Auditoría Interna para el Sector Público R-DC-064-2014, las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, dictadas por la Contraloría General de la República, y el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de RACSA.

#### 4. MARCO JURÍDICO

El análisis se efectuó a la luz de la siguiente normativa:

- Ley General de la Administración Pública.
- Normas de Control Interno para el Sector Público.
- Esquema de Remuneración Comercial.

#### 5. RIESGOS RELACIONADOS

Se considera cubierto por medio de este estudio los siguientes riesgos:

- Riesgo de Evaluación de Resultados
- Riesgo de Evaluación del Entorno
- Riesgo Normativo
- Riesgo de Calidad de la Información

#### 6. LIMITACIONES

Se identificó como un aspecto limitante la ausencia de dos recursos en la Auditoría Interna, que afectó el tiempo de ejecución.

#### 7. HALLAZGOS

El análisis del presente estudio se llevó a cabo considerando la información proporcionada por las áreas interesadas, como parte de la aplicación de la herramienta “Cuestionario de Verificación”, así como requerimientos adicionales realizados, la cual fue revisada y evaluada por esta Unidad, determinándose las siguientes oportunidades de mejora:

## 7.1 No se dispone de un Plan de revisión y actualización del Esquema de Remuneración Comercial de RACSA.

### 7.1.1 CONDICIÓN

Se evidenció mediante la aplicación de la herramienta “Cuestionario de Verificación”, que desde la entrada en vigencia del Esquema de Remuneración Comercial en octubre de 2015, la Administración no cuenta con un plan para ejecutar revisiones periódicas y actualizaciones a esta normativa, considerando el giro del negocio empresarial y las modificaciones a la estructura organizacional por parte de las áreas responsables.

Al respecto, la Administración indicó:

*“A partir de la diversificación del portafolio de servicios de RACSA se está gestionando en conjunto con el Departamento de Talento y Cultura una actualización al esquema de compensación.”<sup>1</sup>*

A pesar de que han surgido dudas y situaciones que han transcurrido en la operativa de la aplicación del Esquema de Remuneración Comercial, en las cuales se han solicitado criterios jurídicos a la Dirección Jurídica y Regulatoria, atendidos en los oficios Ref. DJR-924-2020, Ref. DJR-701-2021, Ref. DJR-527-2023 y Ref. DJR-592-2023, no han sido considerados estos aspectos para realizar actualizaciones a la normativa.

En la sesión ordinaria Nro.2231, artículo 5) del 9 de julio de 2019, la Dirección Administrativa Financiera presentó a la Junta Directiva un informe denominado: *Informe de avance de la propuesta para la actualización del Esquema de Compensación Variable*, que indica textualmente lo siguiente:

*“...Debido a los cambios en el modelo de negocio de RACSA, el Esquema de Comisiones aprobado en el 2010, así como su modificación en el 2015, no cumple con los objetivos empresariales, ya que, este esquema, se elaboró considerando las condiciones de operador tradicional de telecomunicaciones en las que operaba RACSA, donde el giro de negocio se concentraba en la conectividad.*

*Actualmente, la Empresa ha evolucionado en el rol de operador especializado en los servicios de telecomunicaciones e infocomunicaciones y otros en convergencia, enfocándose en el sector público...”*

<sup>1</sup> Respuesta brindada por la Administración a la herramienta “Cuestionario de Verificación”, remitida mediante el oficio Ref. DN-177-2024 del 9 de octubre de 2024.

Aunado a lo anterior, en la sesión ordinaria Nro.2036 del 20 de agosto de 2019, la Gerencia General mediante el documento Ref. GG- 968-2019 del 14 de agosto de 2019, presentó a la Junta Directiva un informe de avance sobre las acciones emprendidas respecto a la propuesta para la actualización del esquema de compensación variable, sobre la cual dicho Órgano Colegiado indicó:

*“Los señores de la Junta Directiva luego de una amplia deliberación sobre el tema, dan por recibido el informe de avance y además recomiendan a la Administración velar para que el esquema de compensación variable que se implemente sea simple y conforme a la dinámica del negocio, dado que son elementos que garantizan la eficacia y mejora los resultados empresariales desde el punto de vista comercial.”*

Además, como parte de lo indicado por la Dirección de Negocios, el Departamento de Gestión Comercial, el Departamento de Aseguramiento Comercial y el Departamento de Talento Humano y Cultura<sup>2</sup>, el Esquema de Remuneración Comercial y el pago de comisiones no ha sido sujeto de auditorías externas que garanticen la observancia de las leyes laborales y fiscales que correspondan.

De la revisión realizada por la Auditoría, se determinaron debilidades de la normativa que pudieron haber sido identificadas y corregidas como parte de las gestiones regulares de revisión que deben realizarse, las cuales se detallan:

1. Los roles y responsabilidades establecidos en la normativa no se ajustan a la realidad de la estructura organizacional ni a los cambios en el giro del negocio de RACSA.
2. En el punto 8.3 *"Composición y pago del bono de aseguramiento de ingresos para Ejecutivos de Cuenta"*, que establece la cifra de la siguiente manera "325.000 mil colones", lo cual constituye una estimación que agrega tres ceros más a dicha cifra.
3. En el 8.4 *"Venta nueva para ejecutivos de cuenta"*, en el que se estipula en el párrafo inicial que las comisiones que alcancen el 100% contarán con una comisión de un **8%**; este porcentaje no coincide con la tabla de indicadores de ese mismo artículo que establece un **10%**. En la revisión realizada por esta Auditoría de los pagos efectuados, se determinó que la Administración aplica en el cálculo el porcentaje correspondiente al 10%.

---

<sup>2</sup> Respuesta brindada por la Administración a la herramienta "Cuestionario de Verificación", remitida mediante el oficio Ref. DN-177-2024 del 9 de octubre de 2024.

## 7.1.2 CRITERIO

El Esquema de Remuneración Comercial establece lo siguiente:

*“4. Roles y Responsabilidades*

...

*4.3 La Dirección Comercial en conjunto con las Direcciones participantes del proceso deben:*

- *Definir y/o asignar las metas de ventas de productos y servicios.*
- *Proponer a la Dirección Administrativa Financiera los modelos de comisiones por ventas; mismos que deben revisarse al menos cada tres meses para verificar su efectividad, siguiendo los criterios descritos en la estrategia comercial y los resultados de su ejecución.* (El destacado no es del original.)

...

### 11. REVISIÓN Y EVALUACIÓN

*Se debe realizar periódicamente una revisión del esquema de remuneración comercial por parte de la Gerencia de Mercadeo y Ventas, esto para determinar si se requiere realizar modificaciones en el esquema.”*

Asimismo, la Ley General de Control Interno Nro.8292, indica:

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

*a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.*

...

*Artículo 17.-Seguimiento del sistema de control interno. Entiéndese por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.*

*En cuanto al seguimiento del sistema de control interno, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes:*

*a) Que los funcionarios responsabilizados realicen continuamente las acciones de control y prevención en el curso de las operaciones normales integradas a tales acciones.”*



Sobre este mismo aspecto, las Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE, en el numeral 6.5, determinan que las entidades deben implementar mecanismos periódicos de evaluación externa para validar la efectividad de sus controles internos.

Por lo tanto, el deber de mantener la normativa interna actualizada no solo se encuentra contemplado en la regulación interna, sino que forma parte de los componentes del marco integrado del Sistema de Control Interno.

### 7.1.3 CAUSA

La Administración no ha establecido ni ejecutado un plan formal para llevar a cabo revisiones periódicas y actualizaciones del Esquema de Remuneración Comercial desde su entrada en vigencia en 2015, a pesar de las recomendaciones realizadas en informes previos, los cambios significativos en el giro del negocio y la estructura organizacional de la Empresa, así como las observaciones jurídicas emitidas en distintos oficios sobre la operativa del Esquema. La falta de seguimiento y ejecución responde, en parte, a una gestión insuficiente para priorizar las revisiones normativas como parte de las actividades de control interno.

### 7.1.4 EFECTO

La ausencia de revisiones periódicas y actualizaciones a la normativa bajo análisis ha ocasionado:

- Una desconexión entre los roles y responsabilidades establecidas en la normativa y la realidad organizacional actual.
- Inconsistencias en la normativa que generan ambigüedades en la operativa, como discrepancias en porcentajes de comisiones o errores en cifras.
- Un esquema desactualizado que no se alinea con las necesidades comerciales de la Empresa, impactando negativamente la eficacia de la compensación variable y los resultados empresariales desde el punto de vista comercial.

### 7.1.5 CONCLUSIÓN

La ausencia de revisiones periódicas y actualizaciones al Esquema de Remuneración Comercial desde su última modificación en el 2015, se debe a la falta de un plan formal para realizar dichas gestiones, a pesar de los cambios en el giro del negocio y la estructura organizacional de RACSA. Esta situación ha generado discrepancias normativas y operativas que afectan la precisión y aplicabilidad de la normativa, limitando su alineación con los objetivos estratégicos.

El incumplimiento de las disposiciones establecidas en el propio Esquema y en el marco regulatorio, como el artículo 15 de la Ley General de Control Interno Nro.8292, compromete la eficacia del sistema de control interno y la adaptación a las necesidades empresariales.

## 7.1.6 RECOMENDACIONES

**Dirigidas a: Gerencia General**

**Nivel de criticidad: Alta**

**Plazo: 90 días hábiles**

- 7.1.6.1** Elaborar y remitir a la Junta Directiva para aprobación, la actualización del Esquema de Remuneración Comercial de RACSA para corregir errores identificados, ajustar roles y responsabilidades conforme la estructura organizacional actual, alinear sus disposiciones al giro del negocio y mejores prácticas.

Esta actualización debe ser aprobada por las instancias correspondientes y publicada en el Repositorio del Sistema de Gestión Integral SE-Suite para su implementación efectiva.

## 7.2 No se cuenta con análisis de sostenibilidad financiera del Esquema de Remuneración Comercial.

### 7.2.1 CONDICIÓN

En la Herramienta “Cuestionario de Verificación”, la Administración indicó que el Esquema de Remuneración Comercial de RACSA era financieramente sostenible y con una aplicación simple en la dinámica del negocio que ejecuta la Empresa; sin embargo, no se adjuntó la documentación de respaldo de las afirmaciones realizadas.

Mediante el oficio Ref. AUI-167-2024 del 29 de octubre de 2024, se solicitó la documentación de sustento a lo indicado en el cuestionario remitido, al cual se brindó respuesta el 5 de noviembre de 2024, con el documento Ref. DN-197-2024, manifestando sobre este punto lo siguiente:

*“Como se indicó en el oficio DN-177-2024, “A partir de la diversificación del portafolio de servicios de RACSA se está gestionando con el Departamento de Talento y Cultura una actualización al esquema de compensación. para actualizarlo, conforme al giro de negocio y mercado en competencia en el cual se encuentra RACSA”. Lo anterior significa que el esquema vigente tiene la oportunidad de actualizarse con fin de alinearse a las nuevas prácticas y dinámicas del mercado de telecomunicaciones, y a la naturaleza de los servicios del portafolio que RACSA comercializa.*

*En este apartado es importante indicar que el esquema de comisiones es sostenible financieramente por cuanto, para los servicios especializados se incluye dentro de los casos de negocios, específicamente en los flujos financieros, lo correspondiente al monto proporcional de pago de comisión (factor que representa como máximo el 1% del precio final del servicio). Lo anterior puede verificarse directamente con la Dirección Administrativa Financiera, área encargada de la elaboración de las viabilidades financieras. Adicionalmente para los servicios normalizados, tales como la conectividad, los precios incluyen lo correspondiente al monto proporcional de la comisión.*

*Este elemento propicia y contribuye al crecimiento empresarial mediante el incentivo para formalizar nuevos contratos al tiempo que se asegura un balance en los costos operativos.*

*A su vez, el establecimiento de metas por venta nueva se define función del Plan Financiero vigente aprobado para cada año (Estrategia de Sostenibilidad Financiera a Corto, Mediano y Largo Plazo), siendo que el presupuesto de ventas, se extrae de las metas empresariales planteadas en dicho documento, el cual estima ingresos y gastos mediante el análisis de premisas del mercado, premisas económicas, definición de modelos de negocio, tanto de los servicios que conforman el portafolio actual como de la incursión de nuevos servicios.*

*Sobre la aplicación del esquema vigente, este se ha ejecutado de forma consistente desde su habilitación en el 2015 en apego y alineamiento a la norma definida en él, siendo los responsables de elaborar los cálculos de cumplimiento áreas independientes al Departamento de Gestión Comercial, a saber:*

*Cálculo de cumplimiento de ingresos: Departamento de Aseguramiento Comercial con datos del Área de Calidad de Datos atientes al Plan Financiero.*

*Pago de Comisiones: Departamento de Aseguramiento Comercial con datos de nuevos contratos pasado a facturación.*

*Bono de Retención: Departamento de Aseguramiento Comercial con datos del Área de Calidad de Datos atientes a la cartera de clientes empresariales activos.*

*Por último, según lo expuesto, el esquema de remuneración en uso impacta positivamente el rendimiento comercial y por ende la sostenibilidad financiera de la empresa en el tiempo, siendo que mediante este se remunera al equipo comercial para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales, sin detrimento o aumento de los costos o gastos... (sic)"*

Lo anterior evidencia que no existen informes específicos que determinen la sostenibilidad financiera de las comisiones que se ejecutan a la luz del Esquema de Remuneración Comercial de RACSA, por lo que la Junta Directiva y la Gerencia General no cuentan con información precisa e íntegra, que contribuya con la transparencia para la toma de decisiones.

## 7.2.2 CRITERIO

Sobre la sostenibilidad financiera, el Esquema de Remuneración Comercial establece lo siguiente:

### *“4. Roles y Responsabilidades*

...

*4.4 La Dirección Financiera Administrativa debe asegurar que los modelos sean sostenibles y brinden algún nivel de ganancia o rentabilidad; para determinar la viabilidad financiera, de manera que sustentará las propuestas o ajustes planteados por la Dirección Comercial y las elevará en lo conducente a la Gerencia General. (sic)*

*4.5 La Dirección Comercial debe documentar, controlar y reportar a la Dirección Administrativa Financiera, los resultados de la medición de las metas establecidas para comisionar.”*

## 7.2.3 CAUSA

La Administración no ha elaborado informes específicos ni documentación de respaldo que analice la sostenibilidad financiera del Esquema de Remuneración Comercial, incumpliendo con las responsabilidades asignadas en su oportunidad a las Direcciones Administrativa Financiera y Comercial, según lo establecido en la normativa interna.

## 7.2.4 EFECTO

La ausencia de informes específicos sobre la sostenibilidad financiera del Esquema de Remuneración Comercial no solo limita la transparencia para la toma de decisiones estratégicas por parte de la Junta Directiva y la Gerencia General, sino que también impide que la alta dirección cuente con información precisa y oportuna sobre el monto real destinado al pago de comisiones.

Esta falta de visibilidad puede generar además incertidumbre sobre la proporción de recursos financieros asignados a este rubro, dificultando la evaluación del impacto del esquema en la rentabilidad del negocio.

## 7.2.5 CONCLUSIÓN

La Administración no dispone de análisis específicos que determinen la sostenibilidad financiera del Esquema de Remuneración Comercial, lo que incumple los roles y responsabilidades definidos en la normativa interna. Esta deficiencia afecta la transparencia para la toma de decisiones y la alineación del esquema a los objetivos empresariales.

## 7.2.6 RECOMENDACIÓN

**Dirigida a: Gerencia General**

**Nivel de criticidad: Alta**

**Plazo: 60 días hábiles**

**7.2.6.1** Asignar y/o establecer la siguiente tarea, sin detrimento de cualquier otra que considere necesario, en virtud de las responsabilidades y roles definidos en la estructura organizativa que se encuentre vigente:

7.2.6.1.1 Elaborar y presentar periódicamente a las instancias pertinentes un informe que documente de manera específica y detallada el análisis de sostenibilidad financiera del Esquema de Remuneración Comercial.

Este informe debe incluir el monto real destinado al pago de comisiones, su impacto en la rentabilidad de la organización y el cumplimiento de las metas financieras establecidas, así como cualquier otro indicador que se estime necesario.

## 7.3 Debilidades en la gestión de documentación sobre la operativa del Esquema de Remuneración Comercial.

### 7.3.1 CONDICIÓN

En la Herramienta “Cuestionario de Verificación” se evidenciaron oportunidades de mejora en la documentación de la gestión operativa del Esquema de Remuneración Comercial de RACSA, las cuales se detallan:

**Ausencia de documentación sobre la gestión de realimentación como parte de los comentarios y sugerencias de los ejecutivos, que evidencien la consideración en ajustes a la normativa:**

Sobre este aspecto se indicó en el Cuestionario lo siguiente:

*“El mecanismo es comunicación formal de departamento en reuniones o bien mediante correo electrónico hacia la Jefatura de Departamento.”<sup>3</sup>*

<sup>3</sup> Respuesta brindada por la Administración a la herramienta “Cuestionario de Verificación”, remitida mediante el oficio Ref. DN-177-2024 del 9 de octubre de 2024.

Aunado a lo anterior, en la ampliación de información<sup>4</sup> para proporcionar la documentación de respaldo, se indicó:

*“Retroalimentación y ajustes (Preguntas 6.1 - 6.3): Documentación sobre los mecanismos de retroalimentación por parte de los asesores y los ajustes realizados en función de estos comentarios.*

*R:// Como se indicó en el oficio DN-177-2024, “El mecanismo es comunicación formal de departamento en reuniones o bien mediante correo electrónico hacia la Jefatura de Departamento”. No se cuenta con evidencias de las comunicaciones formales dado que se celebran reuniones de departamento todas las semanas y una vez presencial todos los meses y todos los temas son abordados en dichas reuniones.”*  
(El destacado no es del original.)

### **No se emiten ni comunican reportes mensuales detallados sobre los pagos de comisiones a los ejecutivos:**

Sobre esta gestión se informó en el oficio Ref. DN-197-2024 y en el Cuestionario de Verificación, que este reporte se comenzó a comunicar en agosto 2024, por lo que se evidencia que para los períodos anteriores esta gestión no se realizó.

*“Transparencia y comunicación (Preguntas 7.1 - 7.3): Reportes mensuales generados desde agosto 2024 según lo indicado en el cuestionario e indicar por qué no se realizó en los períodos anteriores.*

*R:// En el Anexo 16 Se adjunta el reporte desglose de pago de comisiones para el periodo de agosto 2024 (Pagado en la primera quincena de septiembre 2024) para cada uno de los asesores comerciales que tuvieron reportados primeros tractos por ventas nuevas junto con los segundos tractos de meses anteriores.*

*Como se indicó en el oficio DN-177-2024, “A partir de agosto de 2024, mediante acuerdo entre jefatura de DGC y DAC se genera un reporte mensual para comunicar a los asesores los pagos de primer tracto y segundo tracto que se reportan a DTHyC. Anterior a esta fecha, los reportes se emitían contra solicitud.”*

*Los reportes contra solicitud eran solicitados directamente por los asesores comerciales al departamento DAC, esto se mejoró como una acción proactiva para enviarlo todos los meses.”*

### **7.3.2 CRITERIO**

Sobre la documentación de la gestión institucional, las Normas de Control Interno para el Sector Público establecen:

*“4.4 Exigencia de confiabilidad y oportunidad de la información*

<sup>4</sup> Oficio Ref. DN-197-2024 del 5 de noviembre de 2024.

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar las actividades de control pertinentes a fin de asegurar razonablemente que se recopile, procese, mantenga y custodie información de calidad sobre el funcionamiento del SCI y sobre el desempeño institucional, así como que esa información se comuniquen con la prontitud requerida a las instancias internas y externas respectivas. Lo anterior, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas, así como los requisitos indicados en la norma 4.2.*

#### 4.4.1 Documentación y registro de la gestión institucional

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer las medidas pertinentes para que los actos de la gestión institucional, sus resultados y otros eventos relevantes, se registren y documenten en el lapso adecuado y conveniente, y se garanticen razonablemente la confidencialidad y el acceso a la información pública, según corresponda.”*

### 7.3.3 CAUSA

La debilidad evidenciada obedece a que no se cuenta con un mecanismo de control que garantice el registro y documentación de las gestiones, de conformidad con lo dispuesto en las Normas de Control Interno para el Sector Público, que respalden la retroalimentación de los ejecutivos de cuenta y las acciones realizadas por la Administración para atender las sugerencias compartidas en relación con el Esquema de Remuneración Comercial. Además, no se aseguró la generación regular de reportes mensuales sobre los pagos de comisiones antes de agosto de 2024, comunicados a estos colaboradores.

### 7.3.4 EFECTO

La ausencia de evidencia documental y reportes regulares dificulta:

- La trazabilidad de las gestiones realizadas, incluyendo realimentaciones y ajustes al Esquema.
- La transparencia en la administración del Esquema ante la alta dirección y los ejecutivos de cuenta.
- La capacidad para evaluar la efectividad y alineamiento del Esquema con los objetivos empresariales y normativos, lo que puede afectar la toma de decisiones informadas.

### 7.3.5 CONCLUSIÓN

La ausencia de documentación formal sobre los mecanismos de realimentación y posibles ajustes a realizar al Esquema de Remuneración Comercial, así como la falta de emisión oportuna de reportes sistemáticos sobre los pagos de comisiones, constituyen debilidades en el cumplimiento de las disposiciones establecidas por las Normas de Control Interno. Estas normas obligan a las instituciones a garantizar la existencia de mecanismos documentales que respalden de manera transparente y verificable las decisiones administrativas y operativas.

### 7.3.6 RECOMENDACIÓN

**Dirigida a:** Dirección de Negocios

**Nivel de criticidad:** Alta

**Plazo:** 90 días hábiles

**7.3.6.1** Elaborar y oficializar un mecanismo de control para asegurar el registro y documentación de la gestión empresarial referente a la operativa del pago de comisiones a los ejecutivos.

**7.4 El Esquema de Remuneración Comercial no se encuentra disponible de manera accesible y actualizada en el Repositorio del Sistema de Gestión Integral SE-Suite.**

#### 7.4.1 CONDICIÓN

La Administración indicó en la respuesta de la Herramienta *Cuestionario de Verificación*, que el Esquema de Remuneración Comercial vigente no está disponible en el Repositorio del Sistema de Gestión Integral SE-Suite, según se detalla:

*“...El esquema de remuneración no se encuentra disponible en SESUITE, según consulta directamente realizada a la jefatura a.i del departamento de Estrategia e Innovación, debido a su antigüedad y que será incluido al momento de completarse la actualización...”<sup>5</sup>*

De lo anterior se evidencia que el Esquema de Remuneración Comercial de RACSA no se encuentra disponible para consulta de los colaboradores de la Empresa, aún y cuando esta normativa está vigente desde el 2015 y es aplicada actualmente en la gestión empresarial.

<sup>5</sup> Oficio Ref. DN-197-2024, del 5 de noviembre de 2024.



## 7.4.2 CRITERIO

Al respecto, las Normas de Control Interno para el Sector Público establecen:

*“1.4 Responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados sobre el SCI*

*La responsabilidad por el establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del SCI es inherente al jerarca y a los titulares subordinados, en el ámbito de sus competencias.*

*En el cumplimiento de esa responsabilidad las autoridades citadas deben dar especial énfasis a áreas consideradas relevantes con base en criterios tales como su materialidad, el riesgo asociado y su impacto en la consecución de los fines institucionales, incluyendo lo relativo a la desconcentración de competencias y la contratación de servicios de apoyo. Como parte de ello, deben contemplar, entre otros asuntos, los siguientes:*

...

*c. La emisión de instrucciones a fin de que las políticas, normas y procedimientos para el cumplimiento del SCI, estén debidamente documentados, oficializados y actualizados, y sean divulgados y puestos a disposición para su consulta.*

### *4.2 Requisitos de las actividades de control*

*Las actividades de control deben reunir los siguientes requisitos:*

...

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

*f. Divulgación. Las actividades de control deben ser de conocimiento general, y comunicarse a los funcionarios que deben aplicarlas en el desempeño de sus cargos. Dicha comunicación debe darse preferiblemente por escrito, en términos claros y específicos.”*

## 7.4.3 CAUSA

La Administración señaló que la indisponibilidad del Esquema de Remuneración Comercial en el Repositorio del Sistema de Gestión Integral SE-Suite se debe a la antigüedad del documento y a la espera de su actualización para ser incluido. Esto evidencia una gestión reactiva en lugar de preventiva respecto a la documentación vigente, incumpliendo con la obligación de garantizar que las normativas institucionales estén disponibles para consulta y actualizadas de manera oportuna.

#### 7.4.4 EFECTO

La falta de acceso al Esquema de Remuneración Comercial vigente por parte de los colaboradores obstaculiza la consulta y correcta aplicación de sus disposiciones, incrementando el riesgo de inconsistencias en la gestión operativa y administrativa, limitando la transparencia y trazabilidad en el cumplimiento de las directrices empresariales.

#### 7.4.5 CONCLUSIÓN

La gestión insuficiente para garantizar la accesibilidad y actualización en el Repositorio del Sistema de Gestión Integral SE-Suite del Esquema de Remuneración Comercial de RACSA vigente desde el 2015, compromete el cumplimiento de las Normas de Control Interno para el Sector Público, que exigen la documentación, divulgación y disponibilidad de la normativa interna.

Esto impacta negativamente la efectividad operativa y el control institucional, exponiendo a la Empresa a riesgos de incumplimiento por parte de sus colaboradores.

#### 7.4.6 RECOMENDACIÓN

**Dirigida a: Departamento de Estrategia e Innovación**

**Nivel de criticidad: Alta**

**Plazo: 90 días hábiles**

**7.4.6.1** Elaborar, oficializar, divulgar e implementar un mecanismo que garantice la recolección de normativa vigente a nivel interno, con la colaboración activa de los titulares subordinados, con el propósito de generar un inventario de normativa que permita visualizar la que se encuentra pendiente de actualizar y comunicar.

**7.4.6.2** Elaborar, oficializar, divulgar e implementar un mecanismo de control que garantice la publicación de toda la normativa interna que se encuentre vigente en el Repositorio del Sistema de Gestión Integral SE-Suite, disponible para consulta de todos los colaboradores de RACSA.



Hagamos el futuro juntos



AUDITORIA interna



[www.racsa.go.cr](http://www.racsa.go.cr)



RACSA\_CR

