

**ASOCIACIÓN SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DEL INSTITUTO
NACIONAL DE APRENDIZAJE ASEMINA**



**INFORME DE LA FISCALÍA
PERÍODO ENERO A DICIEMBRE 2025**

Marzo 2026

*Firmado
Digitalmente*

**Vivian Jiménez
Torres
Fiscal 1**

*Firmado
Digitalmente*

**Alejandro Sandí
Calderón
Fiscal 2**

*Firmado
Digitalmente*

**Erick Sandoval
Corrales
Fiscal 3**

*Firmado
Digitalmente*

**Esteban Obando
Solano
Fiscal 4**



I. PRESENTACIÓN

La Fiscalía de ASEMINA presenta el Informe Anual correspondiente al ejercicio 2025, en cumplimiento del mandato conferido por el artículo 51 de la Ley de Asociaciones Solidaristas N.º 6970 y las disposiciones del Reglamento de Fiscalía.

Este documento no constituye únicamente una obligación formal ante la Asamblea General; representa un ejercicio de rendición de cuentas, transparencia institucional y fortalecimiento del modelo de gobernanza democrática de la Asociación.

La fiscalización no tiene naturaleza sancionatoria, sino preventiva. Su propósito es velar por el patrimonio colectivo, verificar el cumplimiento normativo y promover mejoras estructurales que aseguren sostenibilidad financiera y estabilidad organizacional.

En coherencia con lo anterior, el informe incorpora análisis cuantitativo del control de acuerdos, seguimiento de recomendaciones 2024–2025, valoración de auditoría externa y recomendaciones de fiscalización para el periodo 2026

II. FUNDAMENTO NORMATIVO Y ALCANCE DE LA FISCALIZACIÓN

La actuación de la Fiscalía se fundamenta en:

- Ley de Asociaciones Solidaristas N.º 6970, artículo 51.
- Estatuto de ASEMINA.
- Reglamento de Fiscalía (artículos 2, 9 y 12).
- Reglamento de Gobierno Corporativo.
- Reglamentos internos de comités y Junta Directiva.

El artículo 2 del Reglamento de Fiscalía establece que su objetivo es verificar el cumplimiento de la legalidad y emitir criterio sobre la razonabilidad de la gestión administrativa y financiera.

El artículo 9 otorga atribuciones específicas, entre ellas:

- Revisar balances.
- Fiscalizar acuerdos.
- Investigar denuncias.
- Emitir recomendaciones.
- Rendir informe anual.



El artículo 12 inciso 7 impone deber de confidencialidad respecto de información sensible.

Durante 2025, la fiscalización comprendió:

- Revisión de actas y acuerdos.
- Seguimiento de las recomendaciones de la fiscalía.
- Análisis de estados financieros auditados.
- Evaluación del control interno.
- Investigación de denuncias.
- Valoración del sistema de gobernanza.

Se deja constancia de que los periodos de nombramiento de los fiscales son escalonados. En marzo de 2025 se incorporó un nuevo integrante, realizándose proceso interno de revisión documental para garantizar continuidad institucional.

Con base en dicho alcance, la Fiscalía formula recomendaciones preventivas cuya atención corresponde a la Junta Directiva y cuyo seguimiento se verificará durante 2026

III. CONTEXTO INSTITUCIONAL 2025

El ejercicio 2025 se desarrolló en un entorno institucional y macroeconómico que incidió directamente en la dinámica operativa y financiera de ASEMINA.

Desde la perspectiva interna, el año estuvo marcado por un incremento sostenido en los procesos de jubilación de personas asociadas, fenómeno que tiene impactos simultáneos en varias dimensiones:

- Disminución del flujo regular de aportes obrero-patronales.
- Liquidación de ahorros acumulados.
- Reducción en la base activa de colocación de crédito.
- Necesidad de recalibrar proyecciones actuariales y financieras.

Este fenómeno no constituye una situación anómala, pero sí representa un factor estructural que exige planificación financiera preventiva, particularmente en materia de liquidez y sostenibilidad del fondo de ahorro.

Paralelamente, se observó movilidad en la afiliación, caracterizada por ingresos y salidas recurrentes de personas asociadas. Esta dinámica impacta:

- La estabilidad del capital administrado.



- La previsibilidad de ingresos por intereses.
- La proyección de dividendos.
- El comportamiento de la cartera de crédito.

Desde el entorno macroeconómico, el año 2025 estuvo influenciado por variaciones en tasas de interés y por fluctuaciones del tipo de cambio, factores que inciden en el costo del crédito, la capacidad de pago de las personas asociadas y la valoración del portafolio de inversiones. En este contexto, la gestión de excedentes y la planificación financiera requieren supuestos más robustos y seguimiento más frecuente, especialmente ante la movilidad de afiliación y el incremento de jubilaciones observado.

Estos factores inciden directamente en la valoración de instrumentos financieros, en la gestión del riesgo crediticio y en la estructura de costos financieros.

IV. FUNCIONAMIENTO DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Durante el ejercicio 2025, la Junta Directiva de ASEMINA celebró un total de veinticinco sesiones, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1. Sesiones de Junta Directiva por tipo (2025)

Tipo de sesión	Cantidad
Ordinarias	24
Extraordinarias	1
Total	25

Fuente: Elaboración propia.

Las sesiones se realizaron conforme a la periodicidad establecida en el Estatuto y el Reglamento de Funcionamiento de Junta Directiva, garantizando continuidad en la toma de decisiones y seguimiento de la gestión institucional.

La asistencia a sesiones constituye un deber esencial de las personas integrantes de la Junta Directiva y de la Fiscalía, en atención al carácter fiduciario de sus funciones.

Durante el periodo evaluado, el nivel de asistencia se mantuvo adecuado tanto por parte de las personas directoras como de los integrantes de la Fiscalía, lo que permitió:

- Garantizar deliberación colegiada efectiva.
- Dar seguimiento oportuno a temas financieros y administrativos.
- Mantener continuidad en la gestión institucional.



No se configuraron causales de pérdida de cargo por ausencias injustificadas conforme al artículo 79 del Estatuto, que regula la eventual remoción por inasistencias reiteradas sin justificación.

Desde la perspectiva de la Fiscalía, la participación constante en sesiones permitió ejercer vigilancia directa sobre la toma de decisiones estratégicas, particularmente en materia financiera y contractual.

Formalidad y Gestión de Actas

La Fiscalía verificó el cumplimiento adecuado del procedimiento de elaboración, revisión y aprobación de actas.

Se constató que:

- Las actas son remitidas oportunamente luego de cada sesión.
- Se envían previo a la sesión siguiente para lectura anticipada.
- Se someten a aprobación formal.
- Se encuentran debidamente firmadas.
- Se resguardan conforme a los procedimientos administrativos vigentes.

Asimismo, las actas reflejan:

- Claridad en la redacción de acuerdos.
- Registro de votaciones cuando corresponde.
- Identificación de responsables en decisiones operativas.

No se identificaron vicios formales que comprometan la validez de acuerdos adoptados durante el periodo.

No obstante, desde una perspectiva de mejora continua, se recomienda fortalecer la inclusión sistemática de plazos explícitos y responsables individualizados en acuerdos estratégicos.

Participación de la Fiscalía en Comités

El Reglamento de Fiscalía faculta a este órgano para participar en comités cuando lo considere pertinente, con el objetivo de ejercer vigilancia preventiva y acompañamiento técnico.



Durante el período 2025, si bien la Fiscalía mantuvo plena disposición de participar en las sesiones de los comités institucionales, por razones asociadas a obligaciones laborales de sus integrantes tales como giras programadas, convocatorias a sesiones de trabajo y requerimientos emitidos por jefaturas o autoridades superiores; no fue posible asistir de manera regular a la mayoría de dichas sesiones.

Esta situación no generó incumplimiento normativo, dado que la participación en comités no es obligatoria sino facultativa; sin embargo, desde un ejercicio de autoevaluación institucional, la Fiscalía reconoce que una presencia más activa en comités estratégicos podría fortalecer la prevención temprana de riesgos procedimentales, la uniformidad en criterios de control interno y la asesoría preventiva en decisiones sensibles.

En consecuencia, se identifica como oportunidad de mejora de esta Fiscalía para el ejercicio 2026:

- Definir prioridades de participación en comités de mayor impacto financiero.
- Coordinar calendarios con antelación.
- Establecer esquema de rotación interna entre fiscales para asegurar cobertura.

Este ejercicio de autocrítica reafirma el compromiso de la Fiscalía con la mejora continua y con el fortalecimiento de la credibilidad del órgano fiscalizador. Lo anterior se plantea como mejora interna de gestión de la Fiscalía, sin perjuicio de que el ejercicio de fiscalización se mantuvo activo mediante sesiones de Junta Directiva, revisión de acuerdos y actuaciones específicas.

V. SEGUIMIENTO DE ACUERDOS Y RECOMENDACIONES

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 9 del Reglamento de Fiscalía, que establece la competencia de este órgano para vigilar el cumplimiento de los acuerdos adoptados por la Junta Directiva y la Asamblea General, durante el periodo 2025 se realizó seguimiento sistemático a las decisiones de carácter administrativo, financiero, normativo y estratégico.

El seguimiento de acuerdos constituye un elemento esencial del sistema de control interno, en tanto permite verificar la ejecución efectiva de las decisiones colegiadas, asegurar la trazabilidad institucional y fortalecer la rendición de cuentas.

Seguimiento y Control de Acuerdos de Junta Directiva

La Fiscalía verificó la existencia, estructura y funcionamiento de la matriz institucional de seguimiento de acuerdos de Junta Directiva correspondiente al período 2025, tomando



como base el documento consolidado “ACUERDOS JD 2025”, que sistematiza las sesiones ordinarias y extraordinarias celebradas durante el ejercicio.

Se constató que la Administración mantiene una herramienta formal que permite:

- Identificar cada acuerdo por número de sesión y consecutivo.
- Registrar el texto íntegro del acuerdo adoptado.
- Documentar su estado de cumplimiento (cumplido, en proceso o pendiente).
- Incorporar observaciones, fechas de avance y referencias a comunicaciones formales.
- Dar trazabilidad histórica a los compromisos institucionales.

En múltiples casos se evidencia además referencia a oficios emitidos, fechas específicas de ejecución, comunicaciones formales y constancias de publicación o firma, lo cual fortalece el respaldo documental del seguimiento.

Desde la perspectiva de control interno, esta herramienta constituye una práctica adecuada de gobierno corporativo, en tanto sistematiza la ejecución de decisiones colegiadas, facilita la rendición de cuentas y reduce riesgos de pérdida de información histórica.

Análisis Cuantitativo del Cumplimiento de Acuerdos 2025

Con el fin de realizar una valoración objetiva del nivel de ejecución, la Fiscalía efectuó un conteo estimado del estado final consignado en cada acuerdo numerado del período 2025. El conteo constituye una estimación técnica basada en el estado consignado en la matriz y se utiliza exclusivamente con fines de análisis de tendencia y control interno

Metodología aplicada

- Se contabilizaron los acuerdos numerados registrados en el año 2025.
- Cuando un acuerdo presentó transición de estado (Pendiente, En proceso, Cumplido), se clasificó conforme a su estado final reportado.
- Se excluyeron anotaciones narrativas sin número de acuerdo.
- Se consideraron como pendientes aquellos que al cierre del ejercicio no registraban actualización posterior.

Tabla 2. Estado de cumplimiento de acuerdos de Junta Directiva (2025)

Estado final	Cantidad estimada	Porcentaje aproximado
Cumplido	238	88 %
En proceso	20	7 %
Pendiente	12	5 %
Total estimado	270	100 %

Fuente: Elaboración propia a partir del reporte de la Administración

Nota técnica: El total se infiere de la numeración consolidada del documento 2025, considerando correlativos y acuerdos acumulados.

El análisis evidencia un alto nivel de ejecución operativa (88 % de cumplimiento), particularmente en acuerdos vinculados con: aprobación de actas, afiliaciones y desafiliaciones, aprobación y formalización de créditos, ventas de inmuebles, publicaciones institucionales, trámites administrativos recurrentes.

En los acuerdos de carácter estratégico o normativo se observa mayor complejidad técnica y plazos extendidos, principalmente en aquellos relacionados con:

- Reformas reglamentarias.
- Elaboración de políticas financieras.
- Solicitud de informes técnicos.
- Coordinación intercomités.
- Procesos que dependen de asesoría externa o análisis jurídico.

Los acuerdos clasificados como “En proceso” (7 %) y “Pendientes” (5 %) no evidencian inacción estructural, sino ejecución diferida por su naturaleza técnica o por requerir plazos posteriores al cierre del ejercicio.

No se observó acumulación significativa de acuerdos rezagados por más de un período anual.

Hallazgos Técnicos y Oportunidades de Mejora

Sin perjuicio del nivel alto de formalidad y ejecución, desde una perspectiva de mejora continua se identifican oportunidades de fortalecimiento:

1. En algunos acuerdos estratégicos no se consigna de forma sistemática:
 - Responsable individualizado de ejecución.
 - Fecha límite concreta de cumplimiento.



- Indicador verificable definido desde el momento de su adopción.
2. En ciertos casos el estado “Cumplido” se sustenta en:
- Manifestación en sesión o reporte verbal,
 - Sin adjuntar siempre respaldo documental digitalizado dentro de la matriz.
3. No todos los acuerdos estratégicos incorporan análisis de impacto financiero posterior ni referencia a evaluación de riesgos asociados.

Estas observaciones no constituyen debilidades estructurales graves, pero sí revelan espacio para evolucionar hacia un modelo de control de acuerdos más estandarizado y orientado a resultados medibles.

Desde el análisis efectuado, el sistema actual puede clasificarse de la siguiente manera:

- Nivel de formalidad: Alto
- Nivel de ejecución operativa: Alto
- Nivel de trazabilidad documental: Medio–Alto
- Nivel de estandarización técnica (plazos, responsables, indicadores): Medio

En términos generales, el sistema funciona adecuadamente y no evidencia desorden ni ausencia de control; no obstante, su profesionalización mediante estandarización técnica fortalecería aún más la gobernanza institucional.

El análisis cuantitativo y cualitativo de los acuerdos adoptados durante el ejercicio 2025 evidencia una capacidad operativa adecuada y un sistema funcional de seguimiento institucional. El 88 % de cumplimiento constituye un indicador positivo de ejecución administrativa.

Sin embargo, la incorporación sistemática de plazos explícitos, responsables individualizados e indicadores verificables en acuerdos estratégicos permitiría evolucionar hacia un modelo preventivo y orientado a resultados, consolidando estándares más robustos de control interno y gobernanza.

Seguimiento a las recomendaciones de la Fiscalía 2024-2025

En cumplimiento del deber de vigilancia establecido en el artículo 9 del Reglamento de Fiscalía, se realizó seguimiento a las recomendaciones emitidas en el Informe Anual 2024, verificando su estado de atención durante el ejercicio 2025.

Tabla 3. Seguimiento de recomendaciones de Fiscalía 2024–2025

Nº	Recomendación Emitida 2024-2025	Acción reportada por la Administración	Estado de Cumplimiento	Observación de Fiscalía	Valoración Técnica
1	Retomar consulta sobre actividad social, incentivando participación amplia de asociados.	Actividad realizada en 2025.	Cumplida	Se ejecutó la consulta	Cumplimiento efectivo
2	Acatar recomendaciones de Auditoría Financiera Externa.	Se informó por parte de la Administración de ASEMINA que todas fueron atendidas.	Cumplida	Según informe 2024 previo a la realización de la auditoría 2025.	Cumplimiento formal; no obstante, auditoría 2025 generó nuevas observaciones técnicas.
3	Establecer procedimientos para recibir y valorar propiedades provenientes de morosidad.	Se cuenta con expedientes individualizados por propiedad.	Parcialmente cumplida	Existen expedientes; auditoría 2025 recomienda fortalecer avalúos actualizados.	Requiere consolidar protocolo técnico formal.
4	Implementar evaluaciones periódicas de desempeño del personal administrativo.	Evaluaciones realizadas en 2024; programada junio 2025 se ejecutó.	Cumplida	Se ejecutó primera evaluación formal.	Se recomienda institucionalizar periodicidad anual obligatoria.
5	Valorar retomar feria navideña con opciones de crédito.	No se realizó en 2024; la Feria Navideña se realizó en diciembre 2025 con opción de crédito especial.	Cumplida	Planificación incluida en cronograma institucional 2025.	Requiere evaluación de impacto financiero y participación.
6	Proporcionar reporte de eficiencia del sistema informático.	Valoración emitida desde perspectiva de Auditoría Externa.	Parcialmente cumplida	Auditoría 2025 señala debilidades en trazabilidad digital.	Se requiere evaluación técnica interna complementaria.
7	Establecer nuevas alianzas comerciales en beneficio de asociados.	En el 2025 se formalizaron 14 convenios	Cumplida	Evidencia documental de convenios suscritos.	Recomendable medir impacto real en uso por asociados.
8	Comunicar impacto de desafiliaciones recurrentes.	El impacto de las desafiliaciones se presenta en cada sesión ordinaria de la Junta. Además se	Cumplida	Información divulgada en espacios institucionales.	Se sugiere incorporar indicador estadístico permanente.

N°	Recomendación Emitida 2024-2025	Acción reportada por la Administración	Estado de Cumplimiento	Observación de Fiscalía	Valoración Técnica
		muestra el impacto por salida de capital y por créditos cancelados.			
9	Informar impacto de Jubilaciones masivas.	El impacto de las jubilaciones se presenta en cada sesión ordinaria de la Junta. Además se muestra el impacto por salida de capital y por créditos cancelados.	Cumplida	Información incluida en memoria institucional.	Requiere análisis actuarial prospectivo.
10	Informar beneficios del modelo de Gobierno Corporativo.	Se realizó una capacitación en Gobierno Corporativo. La Junta Directiva como el órgano fiscal y la administración son vigilantes del cumplimiento del reglamento de Gobierno Corporativo	Cumplida	Se realizó comunicación institucional.	Se recomienda sistematizar informe anual específico de gobernanza.
11	Garantizar firma de acuerdos de confidencialidad por colaboradores en máximo 15 días.	Todos los colaboradores se encuentran en regla. Sin excepción incluyendo los nuevos colaboradores.	Cumplida	Verificación documental realizada.	Cumplimiento adecuado; mantener control permanente.

Fuente: Elaboración propia a partir del reporte de la Administración

De las once recomendaciones emitidas en el Informe 2024:

- 9 se consideran cumplidas.
- 2 se encuentran parcialmente cumplidas y requieren fortalecimiento técnico.

Valoración Institucional

La Fiscalía reconoce disposición institucional para atender las recomendaciones emitidas en 2024. No obstante, el seguimiento evidencia que algunas acciones requieren pasar de cumplimiento formal a fortalecimiento estructural permanente.



El ejercicio 2025 demuestra una cultura institucional abierta a la mejora continua; sin embargo, la complejidad operativa de ASEMINA exige que las recomendaciones no solo se atiendan, sino que se institucionalicen mediante mejoras en reglamentos, manuales y matrices permanentes de control.

VI. Gestión Financiera y Resultados de Auditoría Externa

Durante el ejercicio 2025, ASEMINA realizó la contratación externa del servicio de auditoría financiera, mediante la apertura del correspondiente cartel para la selección de un Despacho de Contadores Públicos Autorizados o profesional Contador Público Autorizado, conforme a las condiciones establecidas por la Junta Directiva.

El cartel definió de manera expresa:

- El objeto del concurso (auditoría externa de los estados financieros del periodo 1° de enero al 31 de diciembre de 2025).
- Las condiciones específicas del servicio.
- Los requisitos mínimos de la empresa oferente y del equipo profesional.
- Los criterios de evaluación y ponderación.
- Los mecanismos de supervisión y presentación de informes.
- Las condiciones contractuales, incluyendo cláusula penal por atraso.

En el marco de este proceso, correspondió a la Fiscalía participar en la valoración técnica de las cotizaciones presentadas, en coordinación con la Administración.

Para tales efectos, se elaboró conjuntamente con la Administración una matriz de evaluación comparativa, basada estrictamente en los criterios establecidos en el cartel, ponderando los siguientes elementos:

- Menor precio (45%)
- Experiencia en auditorías a asociaciones solidaristas e inscripción ante entes supervisores (25%)
- Experiencia adicional y trayectoria profesional (20%)
- Vinculación con firma internacional (10%)

La aplicación de esta matriz permitió asignar una calificación objetiva a cada oferente, generando una recomendación técnica dirigida a la Junta Directiva para la adjudicación correspondiente.



Como resultado del proceso de evaluación y conforme a los criterios definidos en el cartel, se produjo la selección de una firma auditora distinta a la que había participado en periodos anteriores, decisión adoptada por la Junta Directiva con base en la recomendación técnica presentada.

Este procedimiento garantizó trazabilidad, documentación formal del análisis y cumplimiento de los criterios previamente establecidos.

Resultados de Auditoría Externa 2025

La auditoría externa correspondiente al periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025 emitió su dictamen sobre los estados financieros de ASEMINA, evaluando particularmente:

- Documentos por cobrar (préstamos)
- Inversiones
- Caja y bancos
- Ingresos y gastos
- Ahorros personales y voluntarios
- Aporte patronal
- Registros inmobiliarios
- Cálculo de excedentes
- Fondos FOSUVI
- Evaluación del sistema de control interno

La opinión emitida por la firma auditora, así como las observaciones contenidas en la Carta de Gerencia, no evidencian irregularidades dolosas ni situaciones de fraude; no obstante, sí señalan debilidades técnicas que requieren fortalecimiento estructural, particularmente en:

- Provisión por incobrables.
- Valoración de inversiones.
- Trazabilidad del sistema informático.
- Segregación de funciones en algunos procesos financieros.

La Fiscalía considera importante diferenciar entre debilidades procedimentales y conductas irregulares. En el periodo evaluado no se identificaron hechos que comprometan la integridad patrimonial de forma intencional; sin embargo, sí se detectan áreas de mejora que deben ser atendidas con prioridad técnica.

Más allá del proceso de contratación y del análisis del dictamen emitido, la responsabilidad institucional de la Fiscalía no se limita a conocer los resultados, sino que se extiende al seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones formuladas por la auditoría externa.

En este sentido, la Fiscalía:

- Incorporará las recomendaciones de auditoría dentro de la matriz institucional de seguimiento de acuerdos.
- Solicitará informes periódicos a la Administración sobre el avance en la implementación de las mejoras.
- Verificará documentalmente la corrección de debilidades señaladas.
- Informará a la Asamblea General sobre el grado de cumplimiento en el próximo ejercicio.

El objetivo no es reiterar hallazgos ya descritos por la firma auditora, sino asegurar que las recomendaciones técnicas se conviertan en mejoras reales del sistema financiero y de control interno.

Enfoque Preventivo para el 2026

A partir de los resultados del dictamen de auditoría externa y de las observaciones contenidas en la Carta de Gerencia, la Fiscalía estima necesario orientar el ejercicio 2026 hacia un fortalecimiento estructural del sistema financiero y de control interno, bajo un enfoque preventivo y de mejora continua.

A partir del dictamen de auditoría externa y de las observaciones contenidas en la Carta de Gerencia, la Fiscalía propone el siguiente esquema estructurado de acciones preventivas para el ejercicio 2026:

Tabla 4. Acciones prioritarias 2026 derivadas de Auditoría Externa

Eje Técnico	Riesgo Identificado	Acción Correctiva / Preventiva	Responsable Institucional	Prioridad
Provisión de Cartera	Subestimación de pérdidas esperadas	Revisar metodología de provisión conforme NIIF 9, incorporando segmentación por riesgo y antigüedad	Administración Financiera / Junta Directiva	Alta
Provisión de Cartera	Cobertura insuficiente ante deterioro	Definir política formal de provisión con aprobación de Junta Directiva	Junta Directiva	Alta
Valoración de Inversiones	Subvaloración o reconocimiento tardío de deterioros	Establecer revisión semestral de portafolio bajo criterio de valor razonable	Administración Financiera	Alta
Valoración de Inversiones	Exposición a riesgo de mercado	Incorporar informe de riesgo financiero trimestral	Administración / Asesor financiero	Media-Alta

Eje Técnico	Riesgo Identificado	Acción Correctiva / Preventiva	Responsable Institucional	Prioridad
Bienes Adjudicados	Subvaloración o rezago en disposición	Formalizar protocolo de recepción, avalúo y registro contable	Administración	Media
Bienes Adjudicados	Falta de trazabilidad documental	Implementar expediente digital estandarizado por bien adjudicado	Administración	Media
Control Interno	Modelo reactivo anual	Valorar contratación de auditoría interna o revisiones trimestrales externas	Junta Directiva	Alta

Fuente: Elaboración propia. Informe de Auditoría Externa.

VII. Evaluación del Sistema de Control Interno

El sistema de control interno constituye el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos destinados a asegurar el uso adecuado de los recursos institucionales, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa.

De manera general, ASEMINA cuenta con:

- Procedimientos administrativos definidos.
- Registro contable estructurado.
- Supervisión colegiada por parte de la Junta Directiva.
- Participación de la Administración en la implementación de acuerdos.
- Mecanismos formales de contratación y supervisión de auditoría externa.

No obstante, el crecimiento patrimonial y la diversificación de servicios incluida la operación de actividades sociales y la gestión de desembolsos y autorizaciones demandan controles documentales más robustos, mayor trazabilidad y una supervisión preventiva más frecuente.

Lo anterior se refleja, por ejemplo, en la existencia de la matriz de seguimiento de acuerdos revisada en el Capítulo V, la cual constituye un componente formal del control interno institucional.

La evaluación realizada evidencia que el sistema actual funciona, pero presenta oportunidades de fortalecimiento en áreas tales como:

- Segregación de funciones en procesos financieros.
- Seguimiento estructurado a recomendaciones técnicas.
- Gestión preventiva de riesgos.
- Documentación estandarizada de ciertos procedimientos.



Estas observaciones no constituyen hallazgos de irregularidad grave, sino áreas de mejora estructural propias de una organización en expansión.

Necesidad de Fortalecimiento del Modelo de Supervisión

El modelo vigente se basa principalmente en:

- Auditoría externa anual.
- Supervisión colegiada de Junta Directiva.
- Vigilancia ejercida por la Fiscalía.
- Gestión operativa de la Administración.

Si bien este esquema ha permitido el funcionamiento adecuado de la Asociación, la Fiscalía considera oportuno valorar un mecanismo adicional de control permanente.

A la luz del análisis efectuado, la Fiscalía considera pertinente que la Junta Directiva valore la creación de una función de Auditoría Interna, ya sea mediante:

- La creación de una plaza permanente dentro de la estructura organizacional, o
- La contratación periódica de servicios externos de auditoría interna con alcance específico.

Esta recomendación responde a criterios técnicos de fortalecimiento institucional y no a la existencia de hechos irregulares.

La eventual incorporación de una función de auditoría interna permitiría reforzar de manera significativa la protección del patrimonio colectivo administrado por ASEMINA. Mediante una supervisión continua y técnica del uso de los recursos, se contribuiría a garantizar que estos se destinen estrictamente a los fines solidaristas establecidos en el Estatuto, reduciendo riesgos asociados a errores, omisiones o usos inadecuados de fondos. Asimismo, la revisión periódica de procesos financieros, administrativos y de gobernanza facilitaría la identificación temprana de debilidades estructurales, permitiendo adoptar medidas correctivas antes del cierre del ejercicio económico. Este acompañamiento técnico fortalecería el sistema de control interno y consolidaría un entorno de mayor transparencia y confianza ante las personas asociadas.

Adicionalmente, una auditoría interna aportaría un mecanismo sistemático de verificación del cumplimiento normativo en materia solidarista, fiscal y contable, asegurando el apego a la legislación aplicable y a las políticas internas vigentes. La emisión de informes objetivos e independientes proporcionaría insumos técnicos relevantes para la toma de decisiones de la



Junta Directiva, reforzando la calidad y fundamentación de sus acuerdos. El seguimiento periódico a las recomendaciones emitidas tanto por la auditoría externa como por la propia Fiscalía contribuiría a la mejora continua institucional. La separación funcional respecto de la gestión operativa diaria garantizaría independencia y objetividad en la evaluación de riesgos y procesos, consolidando un modelo de supervisión preventiva acorde con la complejidad actual de la Asociación.

La eventual incorporación de auditoría interna debe analizarse considerando:

- Impacto presupuestario.
- Alcance y periodicidad.
- Dependencia jerárquica directa de Junta Directiva.
- Coordinación con la Fiscalía para evitar duplicidades.

El objetivo es evolucionar hacia un modelo preventivo permanente que complemente la auditoría externa anual y fortalezca el sistema de control institucional.

VIII. Gestión de Denuncias y Actuación Ética

La Fiscalía de ASEMINA ejerce sus funciones conforme a lo dispuesto en el Estatuto, el Reglamento de Fiscalía y los principios de gobierno corporativo aplicables a las asociaciones solidaristas.

En el ejercicio 2025, la Fiscalía actuó con plena autonomía funcional en el análisis, tramitación e investigación de denuncias recibidas, en estricto apego al artículo 9 del Reglamento de Fiscalía (función de vigilancia y control) y al artículo 12 inciso 7 del mismo reglamento, que impone la obligación de resguardar la confidencialidad de las personas involucradas en los informes emitidos.

La actuación fiscalizadora se desarrolló bajo los siguientes principios:

- Independencia técnica.
- Debido proceso interno.
- Objetividad en la valoración probatoria.
- Protección de identidad y datos sensibles.
- Separación entre investigación y potestad decisoria.

Es importante precisar que la Fiscalía no sustituye a la Junta Directiva en la toma de decisiones administrativas o disciplinarias. Su función consiste en investigar, valorar y recomendar; la



adopción de medidas correctivas o disciplinarias corresponde exclusivamente al órgano directivo, conforme a la estructura de gobernanza institucional.

Denuncias tramitadas durante el ejercicio 2025

Durante el periodo evaluado se tramitaron dos denuncias formales, ambas recibidas por los canales institucionales establecidos.

a) Denuncia relacionada con integración de órgano de apoyo

Se investigó una denuncia vinculada con la exclusión de una persona integrante de un comité institucional.

La investigación permitió:

- Analizar la normativa aplicable a la integración y revocatoria de miembros de comités.
- Verificar el procedimiento seguido.
- Determinar la existencia de vacíos normativos en cuanto al mecanismo formal de sustitución.
- Emitir conclusiones sobre el respeto al principio de colegialidad y gobierno corporativo.

El informe respectivo fue emitido por la totalidad de los miembros de la Fiscalía y notificado conforme al procedimiento interno.

Sin entrar en detalles específicos en resguardo de la confidencialidad, la Fiscalía concluyó que existieron deficiencias procedimentales que ameritaban fortalecimiento normativo y mejora en la formalización de acuerdos.

b) Denuncia relacionada con gestión de pagos y ejecución de actividades

La segunda denuncia versó sobre posibles irregularidades en pagos y gestión de gastos en actividades institucionales.

La investigación comprendió:

- Revisión contractual.
- Análisis de facturación.
- Evaluación de mecanismos de aprobación.
- Verificación de cumplimiento de procedimientos internos de compras.



- Identificación de debilidades en trazabilidad y control documental.

El informe correspondiente se emitió en segundo semestre 2025.

De forma general, se concluyó que existieron debilidades en controles internos y en la aplicación rigurosa de procedimientos de contratación y respaldo documental, recomendándose medidas correctivas orientadas a fortalecer la transparencia financiera.

No se determinó apropiación indebida de recursos; sin embargo, sí se identificaron riesgos administrativos que debían corregirse.

Es fundamental precisar que:

- La Fiscalía emite recomendaciones técnicas.
- La implementación, seguimiento y eventual adopción de medidas correctivas corresponden a la Junta Directiva, en su calidad de órgano administrador.

En consecuencia, la responsabilidad de ajustar reglamentos, fortalecer los controles internos, implementar los mecanismos disciplinarios que resulten procedentes y modificar los procedimientos administrativos recae en la Junta Directiva, conforme a las atribuciones que le confiere el Estatuto y la normativa interna vigente.

La Fiscalía, por su parte, mantendrá el seguimiento correspondiente en el marco de su competencia de vigilancia y control, actuando con independencia técnica, pero sin invadir la esfera decisoria que corresponde al órgano directivo.

Rol del Comité de Ética

Conforme a la normativa institucional, el Comité de Ética constituye un órgano orientado a velar por el cumplimiento de los valores, principios y estándares de conducta de la Asociación.

Durante el ejercicio 2025:

- No se activó formalmente procedimiento disciplinario ante el Comité de Ética derivado de las investigaciones.
- No obstante, en uno de los informes se recomendó valorar, si así lo estimaba pertinente la Junta Directiva, la eventual revisión ética de ciertas actuaciones desde una perspectiva de buenas prácticas organizacionales.



La Fiscalía considera oportuno fortalecer la articulación entre Fiscalía (investigación y recomendación técnica), Junta Directiva (decisión administrativa), Comité de Ética (valoración conductual y de principios institucionales), a fin de consolidar un sistema integral de control y autorregulación institucional.

Necesidad de canal digital formal de denuncias

A la luz de las experiencias del 2025, la Fiscalía estima conveniente formalizar e institucionalizar un canal digital permanente de recepción de denuncias, alojado en el sitio web oficial de ASEMINA, que contemple:

- Recepción confidencial.
- Posibilidad de denuncia identificada o anónima.
- Acuse de recibo automatizado.
- Protocolo de trazabilidad.
- Registro interno con numeración de expediente.

La implementación de un canal digital formal para la recepción de denuncias contribuiría de manera significativa al fortalecimiento institucional de ASEMINA. Este mecanismo permitiría consolidar una cultura de transparencia activa, en la cual las personas asociadas cuenten con un medio claro y accesible para comunicar inquietudes o posibles irregularidades. Asimismo, reforzaría la confianza en la estructura de gobernanza, al evidenciar que la Asociación dispone de procedimientos formales y seguros para atender situaciones sensibles.

Adicionalmente, un sistema estructurado de recepción y trazabilidad de denuncias facilitaría la prevención de conflictos internos, al permitir intervenir de manera temprana antes de que situaciones aisladas escalen a escenarios de mayor complejidad. La detección oportuna de riesgos administrativos, financieros o conductuales fortalecería el control interno y permitiría adoptar medidas correctivas de forma preventiva, contribuyendo así a la estabilidad y sostenibilidad institucional.

El ejercicio 2025 evidenció:

- Existencia de mecanismos funcionales de denuncia.
- Disposición institucional a investigar.
- Áreas claras de mejora en formalización normativa y control interno.

Las denuncias no deben interpretarse automáticamente como un signo de crisis institucional. Su adecuada tramitación, con objetividad, confidencialidad y debido proceso interno,



constituye una oportunidad para fortalecer controles, formalizar procedimientos y mejorar la trazabilidad administrativa.

IX. Gobernanza y Riesgos Institucionales

En materia de gobernanza, la Fiscalía reitera la importancia del seguimiento a las recomendaciones derivadas de informes de denuncias emitidos durante el periodo. Si bien la Fiscalía realiza la investigación y formula recomendaciones técnicas, corresponde a la Junta Directiva su atención y eventual implementación, conforme al marco estatutario vigente. En este contexto, también se ha observado que la conformación de algunos comités institucionales no siempre se ajusta plenamente a lo previsto en la normativa interna, lo cual ha venido siendo señalado y objeto de seguimiento.

La Fiscalía considera oportuno aprovechar el espacio de la Asamblea General para reiterar la importancia de la participación de manera activa de las personas asociadas en la integración de comités. El fortalecimiento del gobierno institucional no debe recaer exclusivamente en quienes ocupan cargos permanentes de dirección o fiscalización, sino que debe promover la incorporación de nuevas personas interesadas en contribuir al desarrollo de la Asociación. La postulación voluntaria y responsable a los comités constituye un elemento esencial para consolidar una cultura de corresponsabilidad, transparencia y renovación institucional.

Por otra parte, ASEMINA cuenta con un Comité de Riesgos, lo cual constituye un avance relevante en la estructura de gobernanza. La Fiscalía considera oportuno revisar el alcance formal de dicho comité y su matriz de trabajo, a fin de asegurar una cobertura integral que incluya riesgos financieros, operativos/administrativos, estratégicos y reputacionales. La formalización de una política integral de riesgos permitiría estandarizar criterios, responsables, apetito de riesgo y planes de tratamiento con reportes periódicos a Junta Directiva.

X. Recomendaciones de fiscalización para el periodo 2025–2026

En el marco de las competencias conferidas a la Fiscalía por la Ley de Asociaciones Solidaristas y el Reglamento de Fiscalía, y con fundamento en los hallazgos derivados del ejercicio de vigilancia correspondiente al año 2025, se formulan las siguientes recomendaciones de carácter preventivo y correctivo.

Estas recomendaciones no constituyen decisiones ejecutivas ni sustituyen la competencia de la Junta Directiva; su implementación y seguimiento corresponde al órgano directivo conforme al Estatuto y normativa interna vigente. La Fiscalía mantendrá vigilancia sobre su avance en el ejercicio 2026.

Tabla 5. Recomendaciones de fiscalización para el periodo 2025–2026

N°	Eje	Recomendación	Responsable	Evidencia / Indicador verificable
1	Control interno y auditoría	Realizar durante 2026 una valoración técnico-financiera comparativa de alternativas para fortalecer el control interno, considerando al menos: a) Auditoría interna permanente (plaza institucional); b) Contratación externa de auditoría interna por alcance específico; c) Revisiones externas periódicas (trimestrales o semestrales) complementarias a la auditoría anual. Presentar análisis de costo, alcance, independencia y beneficios esperados para decisión de Junta Directiva y, de corresponder, conocimiento de Asamblea.	Administración / Junta Directiva	Informe comparativo de alternativas + cotizaciones + estimación presupuestaria + acuerdo de Junta Directiva
2	Seguimiento a auditoría externa	Incorporar las recomendaciones del dictamen y de la Carta de Gerencia en una matriz formal de seguimiento, con reportes periódicos de avance y verificación documental de cumplimiento.	Administración / Junta Directiva (supervisión)	Matriz actualizada + informes trimestrales + evidencia de cierre documentado
3	Denuncias y autonomía	Formalizar el circuito institucional de denuncias: recepción–investigación (Fiscalía) conocimiento y acuerdos (Junta Directiva), seguimiento, garantizando autonomía funcional y constancia en actas de los acuerdos adoptados.	Junta Directiva	Acuerdos en actas + trazabilidad de acciones + responsables y plazos definidos
4	Canal digital de denuncias	Implementar en el sitio web institucional un formulario confidencial dirigido a la Fiscalía, con protocolo de recepción, numeración de expediente y trazabilidad interna.	Administración (implementación) / Junta Directiva (aprobación)	Formulario publicado + protocolo aprobado + registro interno de casos (sin datos sensibles)
5	Desembolsos y firmas	Reforzar los controles en materia de desembolsos, asegurando firmas obligatorias, validaciones previas y respaldo documental estandarizado para garantizar trazabilidad y responsabilidad funcional.	Administración / Junta Directiva	Checklists de pago + expedientes completos + reportes de cumplimiento
6	Morosidad y provisiones	Implementar plan estructurado de reducción de morosidad, incorporar indicadores trimestrales de seguimiento y revisar metodología de provisión conforme NIIF 9 (segmentación por riesgo y pérdidas esperadas).	Administración Financiera / Junta Directiva	Indicadores de mora + política o procedimiento formal NIIF 9 + reportes periódicos de provisiones
7	Proyecciones financieras y excedentes	Fortalecer modelos de proyección financiera incorporando variables de jubilaciones, variación de afiliación,	Administración Financiera / Junta Directiva	Modelo documentado + supuestos explícitos + comparación

N°	Eje	Recomendación	Responsable	Evidencia / Indicador verificable
		tipo de cambio y desvinculaciones, a fin de reducir desfases entre presupuesto y resultados reales.		presupuestada vs. ejecución
8	Inversiones	Establecer revisión periódica del portafolio de inversiones bajo criterio de valor razonable, reconocimiento oportuno de deterioros y análisis de exposición a riesgos de mercado y tipo de cambio.	Administración Financiera / Asesoría Técnica / Junta Directiva	Informes semestrales de portafolio + actas de conocimiento + soporte técnico
9	Viajes y representación	Aprobar reglamento de viajes y representación institucional que establezca criterios, objetivos, rendición de cuentas e informe de resultados.	Junta Directiva	Reglamento aprobado + formato de informe posterior + evidencias de rendición
10	Asamblea y participación	Realizar consulta formal a las personas asociadas sobre modalidad y condiciones de la Asamblea (presencial o híbrida, día, horario y vinculación con actividades institucionales).	Junta Directiva / Administración	Encuesta aplicada + resultados divulgados + acuerdo formal de Junta Directiva
11	Gestión de acuerdos (calidad)	Fortalecer la redacción de acuerdos estratégicos incorporando plazo explícito de cumplimiento y responsable individualizado de ejecución.	Junta Directiva / Secretaría / Administración	Actas con responsable y fecha + matriz de seguimiento con plazos definidos
12	Política integral de riesgos	Formalizar y aprobar una política integral de gestión de riesgos que incluya riesgos financieros, operativos, administrativos, estratégicos y reputacionales, revisando el alcance del Comité de Riesgos para asegurar cobertura completa.	Junta Directiva / Comité de Riesgos	Política aprobada + mapa institucional de riesgos + matriz de tratamiento + reportes periódicos
13	Conformación y participación en comités	Alinear la integración de comités a la normativa interna vigente y promover la postulación activa de personas asociadas para fortalecer la participación y renovación institucional.	Junta Directiva / Asamblea	Nóminas de comités conformes + actas de nombramiento + convocatoria pública
14	Cobertura de Fiscalía en comités	Definir esquema interno de participación preventiva de la Fiscalía en comités estratégicos, con calendarización anticipada y rotación entre sus integrantes.	Fiscalía	Plan anual de participación + bitácora de asistencia

Fuente: Elaboración propia



XI. Conclusiones para la Asamblea

El ejercicio de fiscalización correspondiente al período enero a diciembre 2025 permite concluir que ASEMINA mantuvo una gestión administrativa y financiera razonablemente alineada con sus fines solidaristas, su Estatuto y la normativa aplicable.

No se identificaron irregularidades dolosas ni situaciones que comprometan de manera intencional el patrimonio colectivo. No obstante, el análisis técnico efectuado evidencia áreas de mejora estructural que deben ser atendidas con oportunidad, particularmente en materia de control interno, provisiones financieras, gestión de riesgos, formalización procedimental y fortalecimiento de la trazabilidad administrativa.

En términos de resultados verificables, se constató un nivel estimado alto de ejecución de acuerdos de Junta Directiva durante 2025 (88% cumplidos), el avance positivo en la atención de recomendaciones del período 2024–2025 (9 de 11 cumplidas) y la tramitación de dos denuncias formales bajo deber de confidencialidad, cuyos informes permitieron identificar oportunidades de mejora en procedimientos, control documental y gobernanza.

El crecimiento patrimonial, la dinámica de jubilaciones, la movilidad de afiliación y el entorno macroeconómico exigen que la Asociación evolucione desde un modelo de control predominantemente anual hacia un enfoque preventivo y continuo, apoyado en herramientas técnicas más robustas y políticas institucionales formalizadas.

La Fiscalía reafirma que su función es de vigilancia preventiva, no de administración ni de sustitución del órgano directivo. Las recomendaciones emitidas en este informe tienen carácter técnico y buscan fortalecer la sostenibilidad institucional en el mediano y largo plazo. Corresponde a la Junta Directiva valorar su implementación conforme a sus competencias estatutarias, y a la Asamblea ejercer su rol de supervisión democrática.

Asimismo, se reitera la importancia de la participación activa de las personas asociadas en la vida institucional, particularmente en la integración de comités y en los espacios de deliberación. La solidez del modelo solidarista descansa en la corresponsabilidad y en la transparencia de sus órganos.

La madurez institucional no se mide por la ausencia de observaciones, sino por la capacidad de reconocer oportunidades de mejora y transformarlas en acciones concretas de fortalecimiento. La Fiscalía continuará ejerciendo su función con independencia técnica, objetividad y compromiso con la protección del patrimonio colectivo.

De parte de la Fiscalía, muchas gracias.