

## Auditoría Interna

30 de abril de 2019

**AI-Ad-012-2019**

Señor  
Alberto López Chaves  
Gerente General

*Asunto: Servicio Preventivo sobre SEVRI de Planes Estratégicos Institucionales.*

Estimado señor:

En cumplimiento del Plan Anual de Trabajo y en el deber<sup>1</sup> de asegurar razonablemente, que la actuación de la institución es conforme con las disposiciones jurídicas y técnicas vigentes, esta Auditoría Interna analizó el inventario de riesgos institucionales identificados y gestionados a esta fecha, determinándose que los riesgos asociados a los objetivos establecidos en los planes estratégicos (Plan Estratégico Institucional, Plan de Mercadeo Institucional y Plan Estratégico de Tecnologías de Información) no han sido gestionados.

La estrategia de una organización representa el plan para lograr su misión y visión considerando sus valores. Una organización que integra las técnicas de gestión de riesgo empresarial en la definición de su estrategia aporta la información sobre riesgos que necesita tener en cuenta para considerar estrategias alternativas y, en última instancia, para adoptar la estrategia elegida.<sup>2</sup> Asimismo, resulta importante tener en cuenta que:

*“La gestión del riesgo empresarial es esencial para lograr la estrategia y los objetivos del negocio. Unas prácticas bien diseñadas de gestión del riesgo empresarial proporcionan ...una expectativa razonable de que pueden lograr la estrategia global y los objetivos... Tener una expectativa razonable significa que*

---

<sup>1</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público, normas 4.6

<sup>2</sup> COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Gestión del Riesgo Empresarial - Integrando Estrategia y Desempeño*. España: Instituto de Auditores Internos de España. Páginas 4 y 5.

## Auditoría Interna

*el nivel de riesgo para lograr la estrategia y los objetivos de negocio es apropiado para esa entidad...*<sup>3</sup>

La Contraloría General de la República<sup>4</sup> ha señalado al respecto que: “...**La identificación de riesgos debe vincularse con las actividades institucionales de planificación-presupuestación, estrategia, evaluación y monitoreo del entorno.**” (el realce no es del original)

Las normas de control interno<sup>5</sup> estipulan que se deben establecer formalmente, mecanismos y canales de comunicación que permitan detectar en forma oportuna deficiencias y desviaciones que alejen a la institución del cumplimiento de sus objetivos con el fin de prevenirlos y corregirlos de acuerdo con la importancia y riesgos asociados.

La Junta Directiva<sup>6</sup> instruyó la aplicación de los Lineamientos Técnicos y Normativos del SEVRI que señalan<sup>7</sup> dentro de los deberes de los titulares subordinados los siguientes:

*“a. Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazo. Así como el comportamiento del nivel de riesgo institucional.*

*b. Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.*

También señala dicha normativa que el objetivo del Sistema Específico de Valoración del Riesgo es:

---

<sup>3</sup> COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Gestión del Riesgo Empresarial - Integrando Estrategia y Desempeño. España: Instituto de Auditores Internos de España. Página 11.

<sup>4</sup> Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (D-3-2005-Co-DFOE), directriz 3.4

<sup>5</sup> Norma 6.2. Normas de Control Interno para el Sector Público, publicadas en La Gaceta N°26 del 6 de febrero de 2009.

<sup>6</sup> Según SJD-055-2017 del 21 de febrero de 2017.

<sup>7</sup> Página 2.

## Auditoría Interna

(...)

*c. Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.*

*d. Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.”.*

Los Lineamientos del SERVI<sup>8</sup> indican que el objetivo del Sistema Específico de Valoración del Riesgo es:

*“producir información sobre los riesgos relevantes determinados en relación con los objetivos estratégicos y operativos institucionales, que sirva para formular medidas que coadyuven cumplir con los cometidos institucionales en niveles de riesgo aceptables, aplicando en forma continua y permanente un enfoque sistémico de gestión de riesgos acorde a los requerimientos y posibilidades institucionales”.*

Que no se hayan identificado los riesgos asociados a los objetivos establecidos en los planes estratégicos institucionales, podría provocar que riesgos y planes de mejora asociados al cumplimiento de los objetivos establecidos en dichos documentos no se hayan identificado en forma oportuna y que se detecten desviaciones en forma tardía y por consiguiente las medidas para su alineamiento no surtan el efecto deseado. Además, al no haberse valorado los controles existentes no se dispone de planes de mejora que permitan identificar desviaciones y mitigar los riesgos asociados.

Así las cosas, la normativa lleva a establecer que la aprobación de un plan estratégico (PEI, Plan de Mercadeo Institucional o Plan Estratégico de TI), entraña una identificación y gestión de los riesgos asociados a sus objetivos y mediante lineamientos y metodologías apropiadas, que ayude a la organización a gestionar los riesgos asociados a esos objetivos estratégicos de manera correcta.

La causa de que no existan riesgos asociados a los objetivos de los planes estratégicos institucionales, es que la herramienta actual para administrar riesgos

---

<sup>8</sup> Lineamientos Internos del Sistema Específico de Valoración de Riesgos, aprobados por Junta Directiva según SJD-055-2017 del 21 de febrero de 2017.

## Auditoría Interna

SCISEVRI vincula la identificación de riesgos únicamente a objetivos del PAO, que, aunque se espera; estén debidamente alineados con los objetivos estratégicos, no significa que esos riesgos apliquen de igual forma y se gestionen con los mismos parámetros que los objetivos estratégicos.

Por la competencia que le asiste a esa Gerencia, como administrador general del Instituto, responsable del eficiente y correcto funcionamiento administrativo, se comunica sobre lo importante que el ICT disponga de un SEVRI sobre objetivos estratégicos, para que conjuntamente con el PAO y Presupuesto se administren y gestionen en forma oportuna, en especial en este momento en que la Administración está con la actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI), sin dejar de lado los demás planes estratégicos institucionales.

El presente servicio se realiza con fundamento en las competencias conferidas a la Auditoría Interna en la Ley Orgánica del ICT, el inciso d) del artículo 22 de la Ley General de Control Interno, la norma 1.1.4 de las “Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público” y en atención del Plan Anual de Trabajo.

Se solicita a ese Despacho, informar a esta Auditoría Interna dentro de los próximos diez días hábiles, sobre las acciones tomadas en relación con este servicio preventivo, a efecto de determinar lo procedente.

Finalmente, se informa que esta Auditoría Interna está elaborando un informe sobre el SEVRI institucional, que incluye, entre otros aspectos, la revisión de los lineamientos y de la metodología, que podrían generar observaciones conceptuales que podrían llevar, inclusive, a un replanteamiento del modelo, sin embargo, se ha considerado que por oportunidad, es importante remitir el presente servicio preventivo, en vista que se conoce que hay al menos dos planes estratégicos en proceso de elaboración y aprobación.

Atentamente,

**Fernando Rivera Solano**  
**Auditor Interno**

## Auditoría Interna

- C. Sra. Karen Hernández Bonilla  
**Departamento de Tecnologías de Información**  
Sr. Juan Carlos Borbón Marks  
**Dirección de Mercadeo**  
Sr. Víctor Quesada Rodríguez  
**Unidad de Planificación**  
Sr. Rodolfo Lizano Rodríguez  
**Dirección de Planeamiento**  
Consecutivo

FRS / mpa