



SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

ACTA SESIÓN ORDINARIA PRESENCIAL N° 6365

Acta de la Sesión Ordinaria N° 6365 celebrada de manera presencial por la Junta Directiva del Instituto Costarricense de Turismo, el día lunes 16 de marzo de 2026, en las oficinas centrales del ICT, ubicadas en San José, La Uruca, a partir de las diez horas con cuarenta y cinco minutos (10:45 a.m).

Contó con la asistencia de los siguientes miembros de Junta Directiva:

1. Señor William Rodríguez López, ministro de Turismo, quien preside la sesión.
2. Señor Enio Cubillo Araya, vicepresidente de la Junta Directiva.
3. Señorita Deyfa Sutherland Nelson
4. Señor Omar Jiménez Rodríguez.
5. Señora Laura Barrantes Requeno.
6. Señor Reiner Vindas Fallas.
7. Señora Stephanie Sheehy Protti.

PRESENTES TAMBIÉN:

- Señor Alberto López Chaves, Gerencia General.
- Señor Rómel Álvarez Navarro, Auditor Interno.
- Señor Francisco Coto Meza, Asesoría Legal.
- Por la Secretaría de Actas, las señoras Hannia Ureña Ureña, y Laura Zúñiga Solís.

APROBACIÓN ORDEN DEL DÍA:

El señor ministro de Turismo, en su calidad de presidente de la Junta Directiva, procede a dar lectura al orden del día propuesto para la presente sesión. Una vez efectuada la lectura, las señoras y los señores directores aprueban por unanimidad el orden del día.

ARTÍCULO 1 - LECTURA Y APROBACIÓN DE ACTA

- Se lee y se aprueba el acta de la Sesión Ordinaria Virtual N° 6364, celebrada el lunes 09 de marzo del 2026.

Las directoras Deyfa Sutherland Nelson y Stephanie Sheehy Protti se abstienen de aprobar el acta N° 6364 por no haber estado presentes en la sesión.

ARTÍCULO 2.- PROPUESTAS DE LA PRESIDENCIA EJECUTIVA

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

No se presentaron temas.

ARTÍCULO 3.- PERSONAS DIRECTORAS

No se presentaron temas.

ARTÍCULO 4.- AUDITORIA INTERNA

I. Oficios AI-90-2026 y AI-D-02-2026, con presentación del informe de desempeño de la Auditoría Interna 2025.

La Junta Directiva conoce los oficios AI-90-2026 y AI-D-02-2026, con presentación del informe de desempeño de la Auditoría Interna 2025.

El señor Rómel Álvarez explica que el informe se compone de diversos apartados, entre los cuales se incluyen: el marco normativo aplicable, los objetivos estratégicos, el plan formulado para el ejercicio de la auditoría, la ejecución del plan, la clasificación de recomendaciones, las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República y la auditoría externa, la gestión de calidad de la auditoría, la gestión administrativa y financiera, así como el proyecto de interámbito.

Indica que el informe se presenta para conocimiento de la Junta Directiva y que responde al cumplimiento de las tres normas que se muestran en pantalla, correspondientes a la normativa aplicable a las unidades de auditoría interna, el reglamento interno y las normas propias de auditoría emitidas por la Contraloría General de la República.

Señala que la misión de la auditoría es mejorar, proteger y fortalecer los procesos institucionales, mediante el aseguramiento y asesoramiento objetivos, así como a través de análisis y conocimiento basados en evidencia:



Misión

Mejorar y proteger el valor del ICT proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría, análisis y conocimiento basado en riesgos.



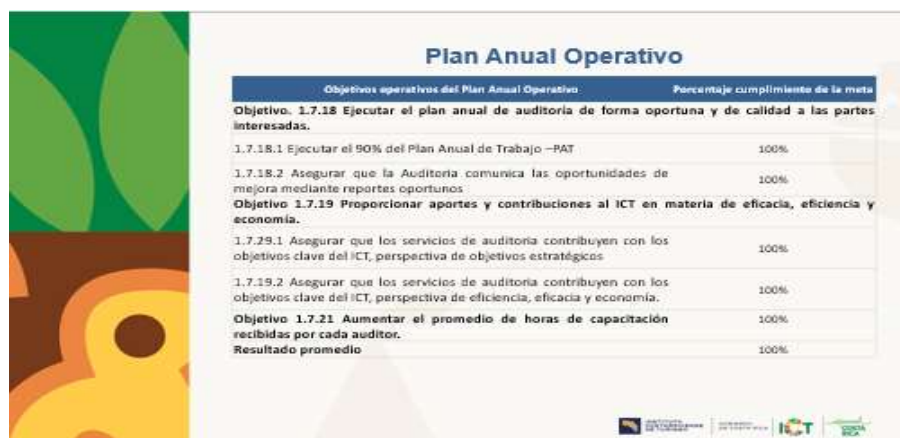
SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

Como primer resultado, expone el avance del Plan Estratégico de la Auditoría, el cual abarca el período 2021-2026 y que, según indica, deberá revisarse y actualizarse durante el presente año. Dicho plan contempla siete objetivos estratégicos, alcanzando hasta el año anterior un 80% de cumplimiento:



En cuanto al Plan Operativo, señala que este consta de tres objetivos estratégicos con sus respectivas metas, las cuales se lograron cumplir en un 100%:



Respecto al Plan Anual de Trabajo, informa que se obtuvo un 92% de cumplimiento. Detalla que se programó un total de 42 servicios de auditoría, de los cuales se lograron ejecutar 39:

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA



En relación con las recomendaciones emitidas, señala que el 78% de las recomendaciones del año anterior se enfocaron en fortalecer el control interno institucional; un 54% en mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos institucionales; un 46% en fortalecer el ambiente de control; un 24% en temas estratégicos, tales como gobierno corporativo y objetivos institucionales; y otro 24% en aspectos relacionados con innovación:



Posteriormente, presenta el estado de cumplimiento de las recomendaciones por año. Indica que para el 2023 se emitieron 84 recomendaciones, de las cuales el 89% ya fueron cumplidas, mientras que 9 se encuentran parcialmente cumplidas y una no fue cumplida. Para el 2024 se emitieron 66 recomendaciones, de las cuales el 67% ya han sido debidamente implementadas, encontrándose el resto en proceso. En cuanto al año anterior, se emitieron 39 recomendaciones, de las cuales el 49% ya se encuentran implementadas y 13, equivalentes al 33%, se encuentran en proceso de implementación:



SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

Ante una consulta de uno de los señores directores respecto a la disminución en la cantidad de recomendaciones emitidas, de 84 a 66 y posteriormente a 39 y si ello responde a que el plan se encuentra en su etapa final, el Lic. Álvarez señala que esta situación se debe a que actualmente se ha fortalecido el mecanismo de comunicación oportuna de oportunidades de mejora con la Administración. Explica que cuando la auditoría identifica una oportunidad de mejora, esta se comunica inmediatamente a la Administración, la cual la atiende de forma positiva y procede a realizar los ajustes correspondientes. De esta forma, al momento de concluir los estudios, muchos de los aspectos ya han sido subsanados, lo cual reduce la necesidad de emitir recomendaciones formales.

En cuanto a las disposiciones de la Contraloría General de la República, indica que no existe ninguna pendiente, ya que todas han sido debidamente atendidas. Con respecto a la auditoría externa, informa que se emitieron siete recomendaciones, de las cuales cuatro ya han sido implementadas y tres se encuentran en proceso:



En materia de gestión de calidad, señala que en la autoevaluación del año 2025 se obtuvo un 98% de cumplimiento, mientras que en el programa de aseguramiento de la calidad se alcanzó una calificación equivalente al 94% de cumplimiento:



En lo referente a la gestión financiera, explica que el presupuesto operativo de la Auditoría Interna

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

es relativamente bajo. Indica que el año anterior se contó con un presupuesto aproximado de ¢4,4 millones, del cual se ejecutó un 86%:



Adicionalmente, comenta que la Auditoría Interna continúa avanzando en la implementación de metodologías modernas de auditoría, incluyendo auditoría basada en riesgos, mediante la depuración del universo auditable y la priorización de áreas críticas, con el fin de agregar mayor valor a la gestión institucional.

Asimismo, señala que se ha fortalecido la auditoría continua, mediante la identificación de indicadores que permitan comunicar oportunamente a la Administración aquellos aspectos que la Auditoría considera deben fortalecerse.

En materia de analítica de datos, indica que el equipo se ha capacitado y ha incorporado herramientas analíticas que permiten realizar estudios más integrales a partir de los datos institucionales. De igual forma, señala que se han desarrollado capacidades en procesos de automatización (RPA), mediante la automatización de procesos repetitivos, con el propósito de lograr mayor eficiencia, oportunidad y alcance en los estudios de auditoría:



SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA



Agrega que el personal de la Auditoría también ha recibido capacitación en herramientas analíticas y metodologías modernas de auditoría, fortaleciendo así las capacidades técnicas del equipo:

Finalmente, recomienda a la Junta Directiva dar por recibido el informe, de conformidad con la normativa aplicable, e informar de su presentación al órgano correspondiente.

Concluida la exposición, se abre un espacio para consultas y el director Omar Jiménez, realiza un comentario destacando la buena relación y sinergia existente entre la Auditoría Interna y la Administración, señalando que la auditoría no debe percibirse como un mecanismo para señalar errores, sino como un instrumento que contribuye a asegurar que la Administración esté realizando su labor correctamente y conforme a los principios y normas aplicables. Asimismo, indica que, según su experiencia, no siempre es sencillo encontrar este tipo de relación colaborativa entre auditoría y administración, por lo que considera que ello constituye un mérito tanto de la Administración como de los liderazgos institucionales.

Ante este comentario, el señor ministro sugiere que, además de dar por recibido el informe, se incorpore en el acuerdo una felicitación tanto a la Auditoría Interna como a la Administración por la labor conjunta realizada.

Los señores directores manifiestan estar de acuerdo con dicha propuesta y se somete a votación, por tanto;

SE ACUERDA:

A) Dar por recibido el oficio AI-90-2026 y el informe AI-D-02-2026, mediante los cuales la Auditoría Interna, de conformidad con la Ley Orgánica del ICT, artículo 35, la Ley General de Control Interno, artículo 22 y las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, norma 2060, presenta para conocimiento de la Junta Directiva el informe de desempeño de la Auditoría Interna correspondiente al período 2025.

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

B) Externar una felicitación y reconocimiento a la Auditoría Interna y a la Administración por la labor conjunta realizada, destacando la relación de colaboración y sinergia existente entre ambas instancias, la cual contribuye al fortalecimiento de la gestión institucional, al cumplimiento de los principios de control interno y a la correcta aplicación de la normativa vigente. Lo anterior, en reconocimiento al trabajo coordinado que permite que la función de auditoría se desarrolle como un instrumento de apoyo y mejora continua para la gestión institucional.

ACUERDO FIRME

ARTICULO 5: GERENCIA GENERAL / TEMAS ADMINISTRATIVOS

I. Oficio N° G-0417-2026, remisión en alzada del Recurso de Apelación contra la Resolución G-0284-2026, interpuesto por el señor Juan Carlos Yi Lu, Hotel Hilton San José La Sabana y alegatos presentados por dicha empresa

La Junta Directiva conoce el oficio N° G-0417-2026, respecto a remisión en alzada del Recurso de Apelación contra la Resolución G-0284-2026, interpuesto por el señor Juan Carlos Yi Lu, Hotel Hilton San José La Sabana y alegatos presentados por dicha empresa.

Los señores directores consideran pertinente tomar al respecto la siguiente resolución, por tanto;

SE ACUERDA: Trasladar a la Asesoría Legal para análisis, criterio y recomendación, el oficio N° G-0417-2026, respecto a remisión en alzada del Recurso de Apelación contra la Resolución G-0284-2026, interpuesto por el señor Juan Carlos Yi Lu, Hotel Hilton San José La Sabana, así como también los alegatos presentados por dicha empresa.

ACUERDO FIRME

II. Oficio N° AL-A-0256-2026, solicitud para corrección de error material en acuerdo N° SJD-0239-2025, cierre de finca en la ZMT contiguo a Refugio de Vida Silvestre Playa Iguanita.

Los señores directores conocen el oficio N° AL-A-0256-2026, mediante el cual la Asesoría Legal solicita se autorice la corrección de un error material en el acuerdo N° SJD-0239-2025, referente al cierre de una finca en la Zona Marítimo Terrestre contigua al Refugio de Vida Silvestre Playa Iguanita.

Explica el Lic. Coto que la Junta Directiva del ICT, en sesión ordinaria virtual N° 6347, celebrada el 13 de octubre de 2025 (comunicado mediante oficio SJD-239-2025), autorizó al Gerente General del ICT a comparecer ante la Notaría del Estado y firmar la escritura pública para solicitar al Registro

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

Nacional la desinscripción y cierre material de la finca matrícula 249909-000, al tratarse de un bien demanial ubicado en la zona restringida de la Zona Marítimo Terrestre del Polo Turístico Golfo de Papagayo, contiguo al Refugio de Vida Silvestre Playa Iguanita.

No obstante, en el inciso A) del citado acuerdo se consignó, por error material, un número de provincia que no corresponde, indicándose el número seis (6) en lugar del cinco (5), correspondiente a la provincia de Guanacaste.

Por lo anterior, se solicita corregir dicho error material, a efectos de que se aclare que la finca correcta corresponde a la matrícula 5-249909-000 y no 6-249909-000, como por error se consignó.

Lo anterior, al amparo de lo establecido en el artículo 157 de la Ley General de la Administración Pública, que dispone: *"En cualquier tiempo podrá la Administración rectificar los errores materiales o de hecho y los aritméticos."*

Los señores directores están de acuerdo y por tanto;

SE ACUERDA:

A) Corregir el error material en el inciso A) del acuerdo N° SJD-239-2025, a efectos de aclarar que se solicita a la Notaría del Estado proceder con la confección y otorgamiento de la escritura para la desinscripción y cierre de la finca matrícula 5-249909-000, y no 6-249909-000, como por error se indicó.

B) Lo anterior, de conformidad con el oficio AL-A-256-2026 de la Asesoría Legal y al amparo de lo establecido en el artículo 157 de la Ley General de la Administración Pública.

ACUERDO FIRME

ARTICULO 6: CORRESPONDENCIA

No se agendan temas.

2. RENDICION DE CUENTAS

Para exponer el siguiente punto, al ser las once horas (11:00 a.m.) ingresan a la sala de sesiones el señor Alexander Wedel y la señora Roxana González, de la Dirección Administrativa Financiera.

I. Oficio N° DF-026-2026 al 28 de febrero de 2026, con Informe Financiero.

El señor ministro da la bienvenida a la señora González y al señor Wedel, y señala que se procederá a conocer los resultados financieros correspondientes al 28 de febrero 2026, contenido en el oficio N° DF-026-2026, y concede la palabra a los funcionarios encargados de la presentación.

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

Seguidamente, el señor Wedel expone los resultados iniciando con el apartado de ingresos. Se informa que, al mes de febrero, se han recaudado ₡8.126,1 millones, cifra que, al compararse con el presupuesto previsto para el periodo, estimado en ₡5.888 millones, refleja una variación positiva absoluta de ₡2.376,9 millones, equivalente a un 39,7% por encima de lo presupuestado.

Añade que es importante decir que, aun con el tipo de cambio que ha venido hacia la baja, tienen buenos resultados a nivel de ingresos. Se señala que, a pesar de la percepción de una desaceleración en algunas actividades, los resultados a nivel de ingresos aún no reflejan un impacto negativo. Asimismo, se indica que los ingresos tributarios representan el 95,6% de la recaudación total, mientras que los no tributarios representan el 4,4%. En cuanto a los tres principales tributos, se reportan resultados favorables, con variaciones positivas de 28,5%, 30,5% y 54,9%, respectivamente.

Respecto a los ingresos no tributarios, se explica que una parte importante de la diferencia corresponde al canon por concesión de zona marítimo terrestre, ingresos que usualmente no se estiman ni se presupuestan, lo que genera una diferencia aproximada de ₡247,2 millones, reflejándose en una variación del 100% en este rubro. Asimismo, se mencionan ingresos por cuentas corrientes, por un monto aproximado de ₡86,5 millones, que tampoco se presupuestan, lo que contribuye a la diferencia observada.

En el apartado de otros ingresos, se incluyen recursos provenientes de la participación en ferias internacionales y algunos ingresos menores relacionados con actividades del CETAC, entre otros conceptos.

Cuadro No. 2
Instituto Costarricense de Turismo
Ingresos Acumulados del 01 de Enero al 30 de Noviembre de 2025
(millones de colones)

Detalle	Ingresos		Variación		Participación
	Real 2025	Pto. 2025	Absoluta	Relativa	
Ingresos Tributarios	36,095.4	33,544.1	2,551.3	7.6%	95.8%
Otros Impuestos S. Comercio Ext. \$15.00 Ley No. 8894	19,957.5	19,300.9	656.6	3.4%	52.9%
Impuesto de Salida al Exterior 5% (A)	7,018.2	5,742.1	1,276.2	22.2%	18.6%
Impuesto de Salida al Exterior 5% - Ley 8894 (B)	9,119.7	8,501.2	618.5	7.3%	24.2%
Ingresos no Tributarios	1,573.2	139.5	1,433.6	1027.3%	4.2%
Alquileres de Edificios e Instalaciones	26.3	26.7	-0.4	-1.6%	0.1%
Alquileres de Edificios e Instalaciones (CNCC)	0.0	0.0	0.0	-100.0%	0.0%
Alquiler de Terrenos (Concesión PTGP)	1,171.8	0.0	1,171.8	-100.0%	3.1%
Intereses sobre Cta. Cte. (ICT)	8.6	0.0	8.6	-100.0%	0.0%
Intereses sobre Bonos y Cta. Cte. (PTGP)	237.5	0.0	237.5	-100.0%	0.6%
Otros Ingresos	129.1	112.8	16.3	14.4%	0.3%
Transferencias Corrientes	28.5	0.0	28.5	-100.0%	0.1%
Transferencias Corrientes de Instituciones Descentralizadas no Empresariales	28.5	0.0	28.5	-100.0%	0.1%
TOTAL	37,697.1	33,683.7	4,013.4	11.9%	100.0%

Posteriormente, el señor ministro formula una consulta respecto al comportamiento de los ingresos, señalando que el presupuesto institucional se formula principalmente con base en el presupuesto de

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

gastos, por lo que observa que los ingresos están siendo considerablemente superiores a lo presupuestado, lo cual podría implicar que al final del año los ingresos superen los gastos y las inversiones previstas. En ese sentido, consulta sobre la posibilidad de utilizar esos recursos adicionales, así como el posible impacto de la regla fiscal en esa situación.

En respuesta, el señor Alberto López explica que, para la elaboración del presupuesto de ingresos, se construyen distintos escenarios, generalmente utilizando un escenario conservador o prudente, lo cual es una práctica común en materia financiera. Señala que, aunque históricamente los resultados tienden a ser más positivos, se mantiene una estimación prudente para efectos presupuestarios. Asimismo, indica que el hecho de contar con una recaudación mayor no implica necesariamente que exista la posibilidad de utilizar esos recursos dentro del mismo periodo, debido a las restricciones presupuestarias y a la aplicación de la regla fiscal. No obstante, explica que parte de esos recursos podrían generar un superávit al cierre del periodo, el cual posteriormente puede ser incorporado como fuente de financiamiento en el presupuesto del ejercicio siguiente.

Agrega que esta situación forma parte del ciclo presupuestario habitual, en el cual una porción de los recursos que se utilizan en el presupuesto proviene precisamente de superávits acumulados de periodos anteriores.

Se comenta, además, que el buen desempeño en la recaudación también responde al trabajo realizado por el área encargada de la administración tributaria, la cual se ha fortalecido y ha contribuido a mejorar los resultados.

Seguidamente, señala el señor Wedel que, durante los primeros meses del año se presenta generalmente la etapa de mayor estacionalidad en la recaudación, lo cual explica en parte las variaciones observadas. Se menciona que el año anterior se cerró con una diferencia cercana al 8%, cifra que se considera dentro de parámetros razonables según los criterios de la Contraloría General de la República, que establece como óptimo un 3% y como razonable hasta un 8%.

El señor ministro agrega que el año anterior se presentó una temporada alta atípica, con algunos descensos en comparación con el año precedente; sin embargo, indica que el presente año se observa una situación distinta, con perspectivas más positivas. Señala que es posible que los meses de marzo y abril presenten resultados favorables, considerando además el efecto de la Semana Santa, lo cual podría generar un comportamiento más positivo en comparación con el año anterior.

No obstante, subraya la importancia de mantener una posición prudente y cautelosa en el análisis de los resultados financieros.

Posteriormente, la señora González presenta el apartado correspondiente a inversiones y reservas, indicando que las inversiones alcanzan aproximadamente ₡1.671,7 millones, mientras que las reservas ascienden a ₡11.196,3 millones, representando un 29,5%. Asimismo, se detallan otros

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

componentes relacionados con las inversiones y reservas institucionales, señalando que las tasas de rendimiento se mantienen dentro de parámetros cercanos al 4,4% y 4,5%, según las entidades financieras correspondientes.

Cuadro No. 3
Instituto Costarricense de Turismo
Ejecución de Gastos Operativos Acumulados por Programa
del 01 de Enero al 30 de Noviembre de 2025
(millones de colones)

Programa	Presupuesto 2025	Ejecución Real 2025		Reservas			Ejecución 2025 Final	
		Monto	%	O C	Total	%	Monto	%
Dirección Superior y Administración	5.070,7	2.155,4	42,5%	608,1	608,1	12,0%	2.764,6	54,5%
Planeación, Gestión y Mercadeo Turístico	28.810,9	21.429,7	74,4%	5.040,6	5.040,6	17,5%	26.470,4	91,9%
Proyecto Golfo de Papagayo	1.020,5	127,9	12,5%	23,8	23,8	2,3%	151,7	14,9%
Total	34.902,2	23.714,1	67,9%	5.672,5	5.672,5	16,3%	29.386,6	84,2%

Respecto a la Dirección de Mercadeo, tienen una ejecución de ₡1.144,2 millones para un 4,5% y en reservas ₡8.713 millones para un 34%, pero una real de 4,5% al mes de febrero.

Cuadro No. 4
Instituto Costarricense de Turismo
Ejecución de Gastos Operativos Acumulados - Dirección de Mercadeo
del 01 de Enero al 30 de Noviembre de 2025
(millones de colones)

Programa	Presupuesto 2025	Ejecución Real 2025		Disponible		Reservas			Ejecución 2025 Final	
		Monto	%	Monto	%	O C	Total	%	Monto	%
Dirección de Mercadeo	375,3	211,1	56,2%	164,3	43,8%	100,2	100,2	26,7%	311,3	82,9%
Departamento de Estrategia de Marca y Comunicación	9.504,4	8.113,0	85,4%	1.391,4	14,6%	1.841,4	1.841,4	11,0%	9.954,4	96,3%
Departamento de Promoción y Desarrollo del Segmento Vacacional	10.698,8	8.030,0	75,1%	2.668,8	24,9%	2.473,7	2.473,7	23,1%	10.503,7	98,2%
Departamento de Promoción y Desarrollo de Segmentos Especializados	1.986,3	1.551,8	78,1%	434,5	21,9%	374,2	374,2	18,8%	1.925,9	97,0%
Total	22.564,8	17.905,9	79,4%	4.659,0	20,6%	3.889,4	3.889,4	17,7%	21.895,3	97,0%

Concluida la exposición, el señor ministro consulta si existen preguntas o comentarios adicionales y al no haberlas, se agradece la presentación realizada.

Al ser las once horas con catorce minutos (11:14 a.m.), se retiran de la sala de sesiones el señor Alexander Wedel y la señora Roxana González, de la Dirección Administrativa Financiera.

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

Al respecto;

SE ACUERDA: Dar por recibido el oficio N° DF-026-2026, suscrito por el Departamento Financiero, que contiene el informe con los resultados financieros correspondientes al 28 de febrero 2026 y el Anexo 1 (oficio N° DAT-INF-0027-2026), con relación al informe sobre la recaudación tributaria, elaborada por el Departamento de Administración Tributaria.

Para exponer el siguiente punto, al ser las once horas (11:15 a.m.) ingresan a la sala de sesiones las señoras María del Carmen Orozco y Gabriela Carmona, de la UPI.

II. Oficio N° UPI-122-2026 y acuerdo CAR-02-2026, inciso B), presentación ejecutiva del Informe Anual sobre el estatus del conjunto de acciones de la Estrategia para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Valoración del Riesgo y sus indicadores.

La Junta Directiva conoce el oficio N° UPI-122-2026 y acuerdo CAR-02-2026, inciso B), sobre presentación ejecutiva del Informe Anual sobre el estatus del conjunto de acciones de la Estrategia para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Valoración del Riesgo y sus indicadores.

La señora Gabriela Carmona explica que, ya este informe fue presentado en el CAR, el 26 de febrero y los señores miembros tomaron el siguiente acuerdo y están acá en cumplimiento del inciso B, que es realizar ante la Junta Directiva, esta presentación ejecutiva:

Sesión Ordinaria Virtual N° 01-2026, del Comité de Auditoría y Riesgo del Instituto Costarricense de Turismo, en el APARTADO 7 "Gestión de Riesgos" Inciso I, realizada el 26 de febrero de 2026

CAR-02-2026 del 27 de febrero de 2026:

A) Dar por recibido el Oficio N.º UPI-002-2026, suscrito por la Unidad de Planificación Institucional, mediante el cual se presenta el Informe Anual sobre el estatus del conjunto de acciones de la Estrategia para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Valoración del Riesgo y sus indicadores, en cumplimiento de los Lineamientos para el establecimiento y funcionamiento del Sistema de Valoración del Riesgo del ICT, versión 3.0, específicamente en lo relativo al inciso 10.2 "Actualizaciones y mejora continua".

B) Solicitar a la Administración que realice una presentación ejecutiva ante la Junta Directiva, del Informe Anual sobre el estatus del conjunto de acciones de la Estrategia para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Valoración del Riesgo y sus indicadores.

Señala que, están muy satisfechas con el resultado porque en realidad los indicadores cumplidos, dentro de los principales logros que traen, se encuentran:

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

Establecimiento

Logros 2025



Lineamientos para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema de Valoración del Riesgo del ICT, versión 3.0. Aprobado en Sesión Ordinaria Presencial N° 6337 realizada por la Junta Directiva del Instituto Costarricense de Turismo, en el APARTADO 4, "Gestión de Riesgos", Inciso IV, celebrada el lunes 14 de julio de 2025



Divulgación de los Lineamientos vigentes a funcionarios del ICT - Oficio G-1356-2025 de la Gerencia general y cápsulas informativas



Estructura de riesgos del ICT actualizada – Trabajo conjunto con Asesoría de la Auditoría Interna



Capacitaciones sobre Sistema de Valoración del Riesgo del ICT



Asistencia a las capacitaciones – Registro – Mejora continua y fortalecimiento de la cultura institucional sobre gestión de riesgos



Cumplido el cronograma de trabajo de los procesos institucionales del Sistema de Valoración del Riesgo del ICT



En el caso del mantenimiento, en seguimiento a los planes de mejoras establecidos en la herramienta SINERGY, las unidades llevaban este proceso de seguimiento y ellos les apoyaban con recordatorios para obtener esa información incluida dentro del sistema SINERGY de las acciones de mitigación.

Mantenimiento

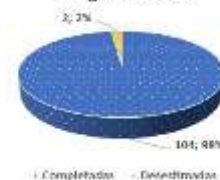
Logros 2025



Seguimiento a los planes de mejora establecidos y gestionar desviaciones

Porcentaje de acciones de mitigación de riesgos con estatus completado al cierre del periodo

Reporte de estatus de acciones de mitigación 2025



Asimismo, como parte del perfeccionamiento también:

Perfeccionamiento

Logros 2025

Lineamientos para el establecimiento y funcionamiento del Sistema de Valoración del Riesgo del ICT actualizados



Revisión



Actualización
Versión 3.0
Julio 2025



Respecto a la evaluación:

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

Evaluación

Logros 2025



41 Unidades registraron y gestionan riesgos en la herramienta SINERGY en el 2025



7 Procesos de gestión de riesgos del ICT con acompañamiento de la UPI a los departamentos o áreas



5 Informes generados y presentados al CAR y Junta Directiva en el 2025



Atención de los requerimientos de usuarios al SINERGY (Generación de claves = 22)



Como propuesta de acuerdo:

Borrador de Acuerdo

A) Dar por recibida la Presentación ejecutiva del Informe Anual sobre el estatus del conjunto de acciones de la Estrategia para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Valoración del Riesgo y sus indicadores (N°UPI-002-2026), según oficio N° UPI-122-2026 suscrito por la Unidad de Planificación Institucional; en cumplimiento al acuerdo del Comité de Auditoría y Riesgos N° CAR-02-2026 inciso B).



Los señores directores conocen el informe y toman el siguiente acuerdo al respecto;

SE ACUERDA:

Dar por recibido el oficio N° UPI-122-2026, con relación a la presentación ejecutiva del Informe Anual sobre el estatus del conjunto de acciones de la Estrategia para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Valoración del Riesgo y sus indicadores, (N°UPI-002-2026) según oficio N° UPI-122-2026 suscrito por la Unidad de Planificación Institucional; en cumplimiento al acuerdo del Comité de Auditoría y Riesgos N° CAR-02-2026 inciso B).

ACUERDO FIRME

Al ser las once horas con veintiún minutos (11:21 a.m.), ingresa a la sala de sesiones el señor Wilson Orozco, de la Dirección Administrativa Financiera.

III. Oficio N° UPI-123-2026 y acuerdo N° CAR-03-2026, inciso B), sobre presentación ejecutiva sobre el "Ajuste de Riesgos Estratégicos del PEI, Objetivo 3 y Objetivo 7", por tener dos riesgos

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

residuales altos.

La Junta Directiva conoce el oficio N° UPI-123-2026 y acuerdo N° CAR-03-2026, inciso B), sobre presentación ejecutiva sobre el “Ajuste de Riesgos Estratégicos del PEI, Objetivo 3 y Objetivo 7”, por tener dos riesgos residuales altos.

La señora Carmona realiza la presentación sobre el Ajuste de Riesgos Estratégicos, en adición al acuerdo de Junta Directiva SJD-290-2025:

Consideraciones generales

-  **SJD-290-2025, inciso B):**
“Instruir a la Administración, implementar las recomendaciones contenidas en el Informe de los Riesgos Estratégicos Institucionales 2025 (oficio UPI-240-2025)”
-  **Solicitud del señor director Enio Cubillo de Junta Directiva:** socializar con el señor Gustavo Alvarado y el señor Wilson Orozco, el caso del riesgo “Posibilidad de reducción de llegadas de turistas”
-  **Reunión de socialización sobre la posibilidad de reducción de llegadas de turistas en el marco de los riesgos estratégicos del PEI.** 27 de enero del 2026.
-  **Revisión y propuesta de actualización (ajuste) a los Riesgos estratégicos Objetivo 3, Evento: E-3.2 Posibilidad de reducción del turismo internacional y Objetivo 7, Evento: E-7.4 Posibilidad de disminución de los ingresos tributarios.**
-  **UPI-082-2026 del 5 de febrero 2026 a la Gerencia general y al Director de Mercadeo**
Matriz de revisión/monitorización de riesgos UPI-083-2026



Consideraciones generales

-  **Presentación de la propuesta en reunión de la Gerencia general con Directores (UPI-082-2026 / UPI-083-2026)**
24 de febrero 2026
-  **Presentación en el Comité de Auditoría y Riesgos (CAR) (UPI-082-2026 / UPI-083-2026)**
26 de febrero de 2026



Agrega que, una vez conocido en el CAR y en cumplimiento del acuerdo 03-2026, específicamente el inciso B, se encuentran presentando este ajuste:

Sesión Ordinaria Virtual N° 01-2026, del Comité de Auditoría y Riesgo del Instituto Costarricense de Turismo, en el APARTADO 7 “Gestión de Riesgos” Inciso II, realizada el 26 de febrero de 2026, se tomó el siguiente acuerdo que textualmente dice:

CAR-03-2026

- A) Dar por recibidos los oficios N° UPI-082-2026 y N° UPI-083-2026, suscritos por la Unidad de Planificación Institucional, referentes al “Ajuste de Riesgos Estratégicos del PEI, Objetivo 3 y Objetivo 7”, en cumplimiento del Acuerdo de Junta Directiva N° SJD-290-2025, inciso B), así como de la solicitud formulada por el señor director Enio Cubillo, relativa a la socialización del riesgo denominado “Posibilidad de reducción de llegadas de turistas”.
- B) Solicitar a la Administración que realice una presentación ejecutiva ante la Junta Directiva para su conocimiento, sobre el “Ajuste de Riesgos Estratégicos del PEI, Objetivo 3 y Objetivo 7”, por tener dos riesgos residuales altos.



SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

Señala que específicamente en el objetivo 3, se dio una revisión de todos sus componentes, y se dio una actualización en lo que era principalmente, en la tarea N° 1, hacia la Gerencia:

Objetivo Estratégico 3:	Incrementar el interés de los principales mercados emisores de turistas internacionales y del mercado de turistas nacionales como destino diferenciado.		
Tipo de Riesgo:	Factores no controlables del entorno		
Causas	1- Incertidumbre o cambios en factores económicos, sociales, políticos, o del entorno, a nivel global, regional o nacional		
Evento	E-3.2 Posibilidad de reducción del turismo internacional		
Consecuencias	Puede afectar: 1- Disminución de ingresos turísticos 2- Disminución de recursos para ser invertidos en planes y acciones estratégicas del ICT 3- Imagen del país 4- Pérdida de competitividad 5- La intención de vacacionar 6- El flujo de turismo hacia Costa Rica desde mercados de interés 7- La intención de realizar turismo de reuniones o de negocios		
Probabilidad Inherente: Frecuente	Impacto Inherente: Muy Alto	Riesgo Inherente: Alto	
Controles existentes	1- Monitoreo y seguimiento del entorno e información relevante (Medio) 2- Seguimiento de los indicadores de visita -MABRIAN- (Medio) 3- Encuestas de salida (Medio) 4- Escuchas de las agencias de RP y estar atentos para poder anticipar esas situaciones (Medio) 5- Inversión estratégica de recursos presupuestarios y definición de prioridades institucionales. 6- Marco orientador de mercadeo actualizado y flexibilidad para adaptar y/o ajustar estrategias, planes y/o acciones, según se requiera.(Medio) 7- Comunicación y mensajes en mercados de interés (Medio) 8- Acciones por nichos de mercado en el segmento especializado de Turismo de Reuniones. (Medio).		

Probabilidad Residual: Frecuente	Impacto Residual: Alto	Riesgo Residual: Alto		
Acciones de mitigación		1- Círculos de discusión y seguimiento directivo y gerencial del entorno		
Tareas	Fecha inicial	Fecha Finalización	Unidad Responsable	Nombre de los Responsables
1- Desarrollar una dinámica institucional de discusión liderada por la Gerencia general del entorno y que se presente para análisis a Junta Directiva /Gerencia General	27/2/2025	15/12/2028	Gerencia General	Lily Gutiérrez, Alberto López, Víctor Quesada
2- Incluir en el manual de cargas de la Dirección de Estrategia Turística la función del monitoreo, análisis del entorno y su impacto en el turismo (que se cuente con una metodología o método y presente informes y que quede registro de esos informes). /Dirección de Estrategia Turística	1/1/2025	15/12/2028	Dirección de Estrategia Turística	Antonio Farah Matarrita, Giselle Méndez
3- Mantener las escuchas de las agencias y estar atentos para poder anticipar esas situaciones. / Dirección de Mercadeo	1/1/2025	15/12/2028	Dirección de Mercadeo	Heth Rodríguez, Adalberto Rodríguez, Hellyn James, Angélica Herrera y Viviana Rudín.
4- Estrategias de comunicación y mensajes en los mercados de interés /Dirección de Mercadeo	1/1/2025	15/12/2028	Dirección de Mercadeo	Heth Rodríguez, Adalberto Rodríguez, Hellyn James, Angélica Herrera y Viviana Rudín. Silva Rodríguez y Melissa Tenorio.
5- Estrategias con líneas aéreas / Dirección de Competitividad y sostenibilidad Turística	1/1/2025	15/12/2028	Dirección de Competitividad y Sostenibilidad Turística	Eustasio Alvarado, Hermes Navarro



Seguidamente, para el objetivo 7, lo que se hizo fue alinear lo que es las calificaciones de probabilidad y de impacto, que fueron concordantes con el objetivo 3, por esas correlacionados y después de las valorizaciones que se hicieron de la discusión de la socialización, se llega al acuerdo de que es un conflicto con riesgo residual alto, que debe monitorearse y mantenerse en revisión y socialización por la Gerencia y los directores y posteriormente, por la Junta Directiva y los análisis que resulten.

Objetivo Estratégico 7:	Optimizar los procesos institucionales	
Tipo de Riesgo:	Disminución de ingresos	
Causas	1- Dependencia presupuestaria de los ingresos tributarios generados por la vía aérea. 2- Diseño normativo para el financiamiento de la institución, cuya concentración es el ingreso dependiente de la vía aérea. 3- Limitada Infraestructura aeroportuaria que condiciona el servicio. 4- Factores externos/internos que afecten la entrada y salida de turistas por vía aérea. 5- Afectación de la visitación por motivo de impactos en la competitividad del país. 6- Gestión de las líneas aéreas en detrimento de los asientos disponibles para la visitación del país. 7- Carencia de estrategias oportunas de mercadeo, publicidad y propaganda en el exterior.	
Evento	E-7.4 Posibilidad de disminución de los ingresos tributarios	
Consecuencias	Puede afectar: 1- La gestión y operación institucional 2- La imagen institucional 3- Compromisos institucionales establecidos en planes 4- Sostenibilidad financiera institucional	
Probabilidad Inherente: Frecuente	Impacto Inherente: Muy Alto	Riesgo Inherente: Alto
Controles existentes	1- Estudios e investigación permanente del Depto. de Administración Tributaria, a partir de la alta calidad de la información financiera que la institución elabora. (Medio) 2- Elaboración y presentación de información relevante en materia de ingresos a la Gerencia General y Junta Directiva, para la toma de decisiones. (Medio)	

Probabilidad Residual:	Impacto Residual:		Riesgo Residual:		
Frecuente	Alto		Alto		
Acciones de mitigación	1- Seguimiento a la gestión de ingresos tributarios				
Tareas	Fecha inicial	Fecha finalización	Unidad Responsable	Nombre de los Responsables	
1- Mantener la observancia y monitoreo de los factores internos y externos que puedan afectar los ingresos/ Dirección Administrativo Financiero	1/1/2025	15/12/2028	Dirección Administrativo Financiero	Alexander Wedel, Marilyn Prado y Kathya White	
2- Mantener el flujo de información permanente a la Presidencia Ejecutiva, Gerencia general y la Administración para la toma de decisiones. Dirección Administrativo Financiero	1/1/2025	15/12/2028	Dirección Administrativo Financiero	Alexander Wedel, Marilyn Prado y Kathya White	



Toma la palabra el señor Wilson Orozco, quien indica que, en términos generales, le parece muy atinente la propuesta de análisis presentada. Señala que la disminución en la llegada de turistas y la reducción de los ingresos se encuentran absolutamente relacionadas, por lo que deben ser concordantes, situación que anteriormente no necesariamente se presentaba, pero que, según indica, fue lograda en este ajuste.

Agrega que la principal confusión radicaba en que, independientemente de los esfuerzos que se

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

realicen, el riesgo inherente debe cerrarse, lo cual implica que se trate como un tema de primera línea, tanto por parte de la Gerencia General, en coordinación con la dirección correspondiente, como por la Junta Directiva, dada la magnitud del impacto.

Asimismo, manifiesta que una disminución en estos indicadores afecta automáticamente cerca del 60% de los ingresos de la ejecución, razón por la cual este es el planteamiento que se presenta ante la Junta Directiva.

Seguidamente, continúa la señora Carmona, quien indica que, como parte de las recomendaciones:

Recomendaciones según oficio UPI-123-2026:

1- Instruir a la Administración:

a) Solicitar a los Líderes coordinadores de Eje y Objetivo Estratégico del PEI #3 y #7:

- i. Liderar y coordinar los equipos de trabajo que faciliten la gestión permanente de los riesgos estratégicos, conforme lo establecido en los Lineamientos vigentes.
- ii. Realizar oportunamente las actualizaciones de riesgos y comunicar a las instancias correspondientes, según los criterios de aceptación establecidos y acción requerida, para cada categoría de nivel de riesgo residual.
- iii. Mantener el registro y documentación de la gestión del riesgo de forma continua, oportuna, completa y confiable, con el apoyo de la UPI.

b) Comunicar y solicitar a las Jefaturas del ICT:

- i. Sobre el ajuste a los riesgos del Objetivo Estratégico del PEI #3, Evento E-3.2 Posibilidad de reducción del turismo internacional; y del Objetivo Estratégico del PEI #7 E-7.4 Posibilidad de disminución de los ingresos tributarios.
- ii. Brindar seguimiento a los riesgos estratégicos institucionales, mantener la observancia y evaluar cambios significativos en el entorno que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales.
- iii. Coordinar e informar al líder coordinador de Eje y Objetivo Estratégico del PEI cualquier actualización requerida (sea ajustes a un riesgo ya identificado o bien, un riesgo emergente), según sea el caso.



Recomendaciones según oficio UPI-123-2026:

c) Solicitar a los responsables de acciones de mitigación y tareas del Objetivo Estratégico del PEI #3, Evento E-3.2 Posibilidad de reducción del turismo internacional; y del Objetivo Estratégico del PEI #7 E-7.4 Posibilidad de disminución de los ingresos tributarios:

- i. Brindar el seguimiento a las acciones de mitigación y tareas, para que se ejecuten conforme lo programado o bien detectar desviaciones y se pueda realizar la toma de decisiones oportuna.
- ii. Además, se registre y documente el cumplimiento de dichas acciones y tareas aportando las justificaciones y evidencias correspondientes.



Finalmente, como propuesta de acuerdo:

Borrador de Acuerdo

- a) Dar por recibido el oficio UPI-123-2026 con la Presentación Ejecutiva sobre el "Ajuste de Riesgos Estratégicos del PEI, Objetivo 3 y Objetivo 7" (UPI-082-2026 y UPI-083-2026), por tener dos riesgos residuales altos, en cumplimiento al acuerdo del Comité de Auditoría y Riesgos CAR-03-2026, inciso B).
- b) Instruir a la Administración, implementar las recomendaciones consignadas en oficio UPI-123-2026.

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

El director Omar Jiménez toma la palabra y comenta que el tema le parece fundamental. Indica que, desde su incorporación a la Junta Directiva, dicho riesgo siempre le ha llamado la atención, particularmente en cuanto a cómo se controla, considerando que el incremento en la llegada de turistas depende, en gran medida, de los esfuerzos que se realicen para atraer visitantes al país.

Señala que, en ocasiones, le surge la inquietud de que el perfil del visitante típico de Costa Rica corresponde a familias que buscan las atracciones tradicionales que ofrece el país. En ese sentido, menciona como ejemplo lo que está realizando El Salvador, el cual, si bien aún se encuentra lejos de alcanzar ciertos niveles de infraestructura, ha demostrado una clara disposición gubernamental para patrocinar eventos y generar razones específicas para visitar el país, orientadas a nichos particulares.

Agrega que dicho país ha impulsado, por ejemplo, eventos de surf, el desarrollo de instalaciones deportivas y la atracción de campeonatos, incluso asumiendo costos con el objetivo de posicionarse y atraer visitantes. En ese contexto, recalca la importancia de analizar lo que están haciendo los países vecinos, así como de evaluar las estrategias de competidores similares a Costa Rica.

Asimismo, plantea la inquietud sobre si dentro de la organización existe una función específica encargada de estudiar estos temas y de evaluar, a futuro, cuáles nichos de mercado podrían desarrollarse estratégicamente. Indica que, considerando los excedentes disponibles, una estrategia de este tipo podría justificar inversiones orientadas al mediano y largo plazo, particularmente en segmentos vinculados al turismo familiar. Finalmente, señala que desea dejar el tema planteado para su análisis.

Seguidamente, el señor ministro toma la palabra e indica que ya se han realizado algunas reuniones enfocadas en el análisis de dos nichos de mercado principales. El primero corresponde al turismo deportivo, particularmente bajo el enfoque de “deportes verdes”, alineados con el posicionamiento del país, tales como carreras campo traviesa y el aprovechamiento de rutas como el Camino de Costa Rica. Señala que el área de Mercadeo ya cuenta con un plan inicial; sin embargo, el avance se ha moderado debido a la proximidad del cambio de Gobierno. Añade que algunas iniciativas fueron promovidas por el anterior ministro de Deportes, quien actualmente asumirá como diputado, por lo que se considera oportuno retomar el tema con la nueva autoridad que se designe en dicha cartera.

Indica que, para el próximo año, se prevé contar con una línea específica dentro del área de Mercadeo para el desarrollo de este tipo de iniciativas.

Adicionalmente, señala que el segundo nicho corresponde al entretenimiento. Comenta que se ha analizado el impacto de eventos recientes realizados en El Salvador, como los conciertos de Shakira y Bad Bunny, los cuales evidencian el potencial de este tipo de actividades para atraer visitantes.

Indica que ya se encuentra en definición una estrategia en esta línea; no obstante, es necesario realizar reuniones adicionales, incluyendo un encuentro programado con Leonora Jiménez, quien cuenta con

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

experiencia en la organización de espectáculos y eventos deportivos.

Señala que el objetivo es comprender mejor diversos aspectos operativos, ya que, según indica, el enfoque no debe centrarse en financiar directamente a los organizadores de eventos, sino en promover dichas actividades en mercados internacionales, principalmente en Centroamérica, dado que países como México y Colombia cuentan con mercados propios consolidados.

Agrega que el área de Mercadeo ha dado seguimiento a estas iniciativas y que, adicionalmente, se solicitó una pasantía en Puerto Rico, país que ha invertido significativamente en la atracción de eventos de entretenimiento, incluso mediante incentivos directos a artistas. Señala que, si bien existen limitaciones legales bajo la normativa del ICT para replicar este modelo, resulta relevante analizar sus mecanismos de operación.

Posteriormente, la señora Carmona indica que, en el marco del Objetivo 3 del PEI, orientado a la generación de interés, se encuentra identificado el evento denominado “posibilidad de incremento de competencia de otros destinos”, el cual contempla acciones y medidas de seguimiento en los distintos periodos de evaluación.

Por su parte, la directora Deyfa Sutherland agrega que, en diciembre del año anterior, Puerto Rico fue declarado como una de las 26 capitales mundiales del deporte, lo cual considera relevante para el análisis.

Finalmente, el señor ministro señala que se tomará en cuenta dicha referencia y añade que también se está trabajando en la promoción del turismo interno, basado en eventos deportivos y culturales. Indica que se ha avanzado en una estrategia de turismo interno, para lo cual se contrató un estudio con Deloitte, con el fin de definir con mayor precisión este segmento.

Señala que la intención es evolucionar hacia un enfoque más agresivo, en coordinación con el sector privado, con el cual ya se han sostenido diversas reuniones, encontrándose el proceso en su etapa final. Indica que la estrategia busca complementar acciones tanto a nivel local como internacional, integrando los componentes de entretenimiento y deporte. Añade que, en el ámbito interno, se pretende fortalecer también el componente cultural, aspecto que no había sido suficientemente abordado.

De esta forma se concluye la exposición del tema y al respecto, se toma el siguiente acuerdo:

SE ACUERDA:

A) Dar por recibido oficio N° UPI-123-2026, con relación a la presentación ejecutiva sobre el “Ajuste de Riesgos Estratégicos del PEI, Objetivo 3 y Objetivo 7”, por tener dos riesgos residuales altos, en cumplimiento al CAR-03-2026, inciso B).

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

B) Instruir a la Administración, implementar las recomendaciones contenidas en el UPI-123-2026.

ACUERDO FIRME

Al ser las once horas con catorce minutos (11:38 a.m.), se retira de la sala de sesiones el señor Wilson Orozco, de la Dirección Administrativa Financiera.

IV. Oficio N° UPI-124-2026 y acuerdo N° CAR-04-2026, inciso B), con presentación ejecutiva sobre el Informe de Riesgos Operativos 2026 (Oficio N° UPI-093-2026)

La Junta Directiva conoce el oficio N° UPI-124-2026 y acuerdo N° CAR-04-2026, inciso B), con presentación ejecutiva sobre el Informe de Riesgos Operativos 2026 (Oficio N° UPI-093-2026).

Seguidamente, la señora Carmona realiza la presentación de los riesgos operativos, indicando que, a diferencia del informe anterior, relacionado con los riesgos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI), el presente aborda los riesgos operativos vinculados con el Plan Anual Operativo de las distintas unidades.

Asimismo, señala que dicha presentación fue expuesta previamente ante la Gerencia General y los directores, como un primer filtro de análisis; posteriormente, fue presentada ante el CAR el 26 de febrero. En ese sentido, indica que comparecen ante la Junta Directiva en cumplimiento de lo dispuesto en el inciso B) del acuerdo N° CAR-04-2026, el cual instruye a la Administración a realizar la correspondiente presentación ejecutiva ante este órgano colegiado.

Comenta que, este informe lo que quiere es:



Presentación Informe de Riesgos Operativos Institucionales 2026 (Oficio N° UPI-093-2026) en reunión de la Gerencia general con Directores
24 de febrero 2026



Sesión Ordinaria Virtual N°01-2026, del Comité de Auditoría y Riesgo del Instituto Costarricense de Turismo, en el APARTADO 7 "Gestión de Riesgos" Inciso III, realizada el **26 de febrero de 2026**, se tomó el siguiente acuerdo que textualmente dice:

CAR-04-2026

- A) Dar por recibido el ****Oficio N° UPI-093-2026****, suscrito por la Unidad de Planificación Institucional, referente al *Informe de Riesgos Operativos Institucionales 2026*.
- B) Solicitar a la Administración que realice una presentación ejecutiva ante la Junta Directiva para su conocimiento y fines consiguientes, del *Informe de Riesgos Operativos Institucionales 2026*.

El Informe tiene como fin suministrar **información sobre los riesgos institucionales relevantes asociados a objetivos de planes anuales operativos del 2026, el nivel de riesgo institucional y las medidas para la administración de riesgos adoptadas para ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable.**

Dentro de los resultados globales tienen:

SECRETARÍA DE ACTAS JUNTA DIRECTIVA

RESULTADOS GLOBALES



Proceso de formulación del Plan Anual Operativo 868
Unidades del ICT identificaron en la herramienta Sinergy

Riesgos Operativos del ICT 2026



o La gestión de riesgos – en todas sus etapas – la realizan las Unidades según su experiencia (criterio experto) y en el marco de los Lineamientos para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema de Valoración del Riesgo del ICT y la normativa correspondiente.



Seguidamente, la señora Carmona indica que, en la lámina presentada, se observan dos escenarios: el primero corresponde al riesgo inherente, es decir, aquel que enfrenta la institución sin considerar los controles del sistema; y el segundo, ubicado a la derecha, corresponde al riesgo residual.

Precisa que, en este último, se identifican tres riesgos altos, siete moderados, ochenta medios y ciento treinta y cinco bajos, evidenciándose una concentración importante en riesgos con calificación residual media y, principalmente, baja.

Asimismo, señala que las distintas unidades procedieron a identificar los controles existentes, así como las acciones y tareas de mitigación en aquellos niveles de riesgo residual que requieren la implementación de medidas para su adecuada administración:

Nivel del Riesgo por Dependencia

Dependencia	Riesgo Inherente					Riesgo Residual					Cantidad total (RI)
	Bajo	Medio	Moderado	Alto	Catastrófico	Bajo	Medio	Moderado	Alto		
1. Asesoría Legal		1		4						5	
2. Auditoría Interna			3				1			6	
3. Centro Regional Llanuras del Norte	1					2				2	
4. Centro Regional Pacífico Sur		2								2	
5. Centro Regional Caribe	4							1		5	
6. Centro Regional Guanacaste			2			1	1			2	
7. Centro Regional Pacífico Medio	1	2					3			3	
8. Centro Regional Puntarenas e Islas del Golfo										2	
9. CIMAT		1	3				4			4	
10. Departamento Financiero		6	2				7	1		8	
11. Departamento Administrativo										12	
12. Departamento de Atención al Turista						3	2			5	
13. Departamento de Centros Regionales de apoyo del turista y el empresario		5	5							5	
14. Departamento de Conectividad y Atracción de Inversiones	1	2	2	1		2	8			10	
15. Departamento de Gestión y Registro de Empresas Turísticas		6	1				3			7	
16. Departamento de Estadística Turística										1	
17. Departamento de Planeamiento Turístico						2	2			2	
18. Departamento de Estrategia de Marca y Comunicación	2	11	1			12	2	1		15	
19. Departamento de Gestión Estratégica y Sostenible CCCR										1	
20. Departamento de Promoción y Desarrollo de Segmentos Especializados			2	1		4	3			7	
21. Departamento de Promoción y Desarrollo del Segmento Vacacional	2	6	4	3			11	3		14	
22. Departamento de Sostenibilidad Turística								4		4	
23. Departamento de Producto Turístico										1	
24. Departamento Desarrollo Turístico										4	
25. Departamento de Procuraduría							1			8	
26. Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación			1	2		1	2		1	4	
27. Departamento de Gestión del Talento Humano		7		1			6	2		8	
28. Dirección de Mercados										3	
29. Dirección de Competitividad y Sostenibilidad Turística		1				1	1			1	
30. Dirección de Estrategia Turística	1	1					2			2	
31. Gerencia General										6	
32. Presidencia Ejecutiva	4						4			4	
33. Oficina Ejecutiva Polo Turístico Golfo de Papagayo										1	
34. Secretaría de Actos		3	3			3			1	3	
35. Unidad de Infraestructura Pública Turística			3	3			9	3		12	
36. Unidad de Planificación Institucional			1	6			5			6	
37. Unidad Zona Marítimo Terrestre										2	
38. Fondo de Garantías ICT	3	3	3	3		3	3	1		7	
39. Fondo de Jubilaciones ICT							9	1		11	
40. Unidad de Contabilidad			1	2			2			3	
41. Departamento Administración Tributaria	4	13		1		18				18	
	31	123	38	32	1	18	80	7	3	225	

a) El riesgo inherente se obtiene bajo el escenario sin contemplar los controles o medidas para la administración de riesgos existentes.
b) El riesgo residual se obtiene bajo el escenario con controles o medidas para la administración de riesgos existentes.



SECRETARÍA DE ACTAS JUNTA DIRECTIVA

Nivel del Riesgo Residual general



Conforme los parámetros de aceptabilidad de riesgos establecidos en los Lineamientos vigentes los riesgos con nivel residual Alto, Moderado y Medio deben administrarse



Unidades han establecido controles o medidas para la administración de riesgos existentes, así como la programación de acciones de mitigación de riesgos y tareas.



No se registran Riesgos con nivel residual Catastrófico a la fecha



Importante concentración relativa de riesgos con nivel residual Bajo y Medio (95,56%)



Asimismo, la señora Carmona indica que, a la fecha, no se registra ningún riesgo con calificación catastrófica.

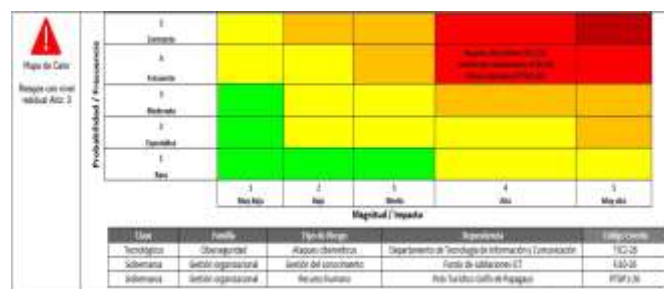
En cuanto a los riesgos clasificados como altos, señala que estos deben ser administrados por las respectivas jefaturas y direcciones, quienes tienen la responsabilidad de proponer las medidas correspondientes y de informar tanto a la Gerencia General como a la Junta Directiva. En ese sentido, manifiesta que la presente exposición incluye la comunicación de dichos tres riesgos altos.

3 Riesgos con Nivel Residual Alto



Manifiesta que el siguiente es el mapa de calor, como para que se den una idea de la posición que tiene cada uno de ellos dentro de este:

Riesgos con Nivel Residual Alto



SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

Ahora sí, el primer riesgo alto es del Departamento de Tecnología, Información y Comunicación, y está relacionado por clase tecnológica, familia ciberseguridad, y el tipo de riesgo es ataque cibernético:

Riesgos con Nivel Residual Alto		
 Dependencia, Objetivo, Tipo Riesgo, Evento, Causas, Consecuencias, Controles existentes, Acciones de Mitigación de Riesgo y Tareas	Departamento de Tecnología de Información y Comunicación	
	Objetivo: Contar con una plataforma tecnológica segura.	Acción Mitigación: Monitoreo, seguimiento y comunicación en materia de ciberseguridad.
	Clase: Tecnológicos, Familia: Ciberseguridad, Tipo de riesgo: Ataques Cibernéticos. TIC2-26. Evento: Posibilidad de que la información sensible del ICT sea vulnerada debido a un ataque cibernético.	Tareas:
	Causas: - Recurso humano necesario para atender los temas de ciberseguridad - No se cuenta con un mecanismo de contratación que habilite la posibilidad de gestionar una compra de emergencia en un plazo de al menos 48 horas. - Constantes ciberataques - Funcionarios que no cumplan con las recomendaciones que DTIC brinda en materia de ciberseguridad Consecuencias: - Afecta la imagen institucional - Información sensible y estratégica vulnerada, destruida o divulgada - Detención de labores por suspensión temporal de algún servicio (correo, sistemas, INTERNET, telefonía, telecomunicaciones, entre otros) Controles existentes y su efectividad: - Software y hardware de protección actualizados (Alto) - Comunicación constante a los funcionarios sobre recomendaciones de seguridad de la información (Medio)	1. Valorar las nuevas tecnologías en materia de ciberseguridad tanto congresos como eventos con el objetivo de ampliar el conocimiento sobre nuevos productos o tendencias. 31/12/2026 2. Comunicar semestralmente a los funcionarios el cumplimiento de las políticas de seguridad. 31/12/2026

Seguidamente, la directora Sutherland manifiesta que, anteriormente, el riesgo asociado a un ataque cibernético fue presentado, en algún momento, con una calificación de catastrófico, por lo que consulta cuál fue el cambio en su valoración.

Al respecto, la señora Orozco responde que dicha variación obedece a un análisis realizado por la unidad correspondiente, en el cual se determinó que el riesgo ha venido siendo mitigado mediante diversas acciones, tales como la adquisición de equipos, el fortalecimiento de la seguridad y la participación del personal en capacitaciones impartidas por el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), relacionadas con el manejo de claves y buenas prácticas en ciberseguridad.

Asimismo, indica que estas medidas han contribuido a generar una mayor conciencia en el personal, en cuanto a la prevención de incidentes, como la apertura de correos electrónicos sospechosos o el acceso a sitios no seguros, lo cual ha incidido en la reducción del nivel de riesgo. No obstante, aclara que el riesgo persiste, razón por la cual se mantiene en una calificación alta, dado que, si bien la Administración ha implementado acciones para su mitigación, también es fundamental la responsabilidad individual de cada persona en el uso adecuado de sus equipos.

Posteriormente, la señora Carmona continúa con la exposición, señalando que la Oficina Ejecutora del Polo Turístico Golfo de Papagayo presenta un riesgo asociado al recurso humano.

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

Riesgos con Nivel Residual Alto

Dependencia, Objetivo, Tipo Riesgo, Evento, Causas, Consecuencias, Controles existentes, Acciones de Mitigación de Riesgo y Tareas	<u>Oficina Ejecutora Polo Turístico Golfo de Papagayo</u> Objetivo: Promover el desarrollo turístico en el Polo Turístico Golfo de Papagayo por medio de una gestión pública efectiva y el desarrollo de infraestructura, que permita una grata permanencia de los turistas creando encadenamientos productivos en pro de la generación de valor público Clase: Gobernanza, Familia: Gestión Organizacional, Tipo de Riesgo: Recurso Humano PTGP1-26. Evento: Posibilidad de limitaciones en la disponibilidad del recurso humano para atender los procesos internos (PTGP) Causas: Requerimiento de RRHH cuantitativo para las labores y apoyo a la atención oportuna de trámites, de la Oficina Ejecutora según estudio de carga realizada por la Dirección Ejecutiva. Consecuencias: Incumplimiento de obligaciones en el marco de la Ley 6758. Deficiencias en la gestión de las labores Demoras en labores diarias y/o críticas. Controles existentes y su efectividad: Durante el año 2025 se remitió el oficio PGP-0644-2025 se remite al Consejo Director la necesidad de fortalecimiento de la Dirección Ejecutiva, dicho documento es visto por el órgano colegiado y referido a la Gerencia (Medio)	Acción Mitigación: Debido a que el Consejo Director trasladó a la Gerencia la necesidad de personal, se procederá a dar seguimiento a las acciones que tomará la gerencia para atender la necesidad de personal de la unidad, y será hasta contar con una solución que se pueda dar por atendido el riesgo. Tareas: 1- Consultar de manera mensual a la Gerencia sobre las acciones que se estarían tomando para atender la necesidad de personal de la unidad. 30/12/2026
---	--	--

Seguidamente, el señor ministro consulta si, respecto a la acción de mitigación señalada, se ha venido trabajando en dicha gestión.

En respuesta, el señor Alberto López indica que, previamente, ha informado sobre un acuerdo que se está implementando formalmente desde la Gerencia, mediante el cual se brinda apoyo legal a través de un abogado, particularmente para la atención de consultas relacionadas con la Sala, con el fin de colaborar en la elaboración de respuestas en temas de su competencia. Señala que, si bien algunas unidades han contemplado la necesidad de reforzar estas funciones, la posibilidad de incrementar la cantidad de personal no depende de la Junta Directiva, sino de lo que disponga la legislación vigente, lo que, a su criterio, resulta en cierta medida limitado. Añade que la gestión se ha canalizado a través de la Gerencia y que, aunque se está atendiendo la necesidad, ello implica un costo para la unidad, al tener que destinar un recurso humano para dichas labores. Asimismo, aclara que, más allá de este apoyo, no se ha concretado la incorporación de personal con un perfil distinto, salvo lo conversado previamente en relación con que, en temas de infraestructura, sea la unidad respectiva la que asuma dichas funciones de manera puntual.

Por su parte, la señora Orozco agrega que, desde la Unidad de Planificación, también se encuentran trabajando con dicha dependencia, enfatizando la importancia de mantener actualizados y claramente definidos los manuales de procedimientos. Indica que estos documentos resultan fundamentales para sustentar eventuales solicitudes de plazas, permitiendo evidenciar las cargas de trabajo y las actividades que podrían estar quedando desatendidas. Señala que actualmente estos instrumentos no se encuentran concluidos, por lo que se está brindando acompañamiento a la unidad para su actualización, dado que son ellos quienes conocen de primera mano su operativa. Asimismo, destaca que este esfuerzo permitirá contar con insumos técnicos que respalden futuras gestiones ante el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).

Posteriormente, el señor ministro manifiesta que, según recuerda, actualmente existen cuatro

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

propiedades pendientes de concesionar en el Polo Turístico Golfo de Papagayo, de las cuales dos se encuentran próximas a ser concesionadas, quedando dos adicionales que presentan mayores dificultades debido a sus características. En ese contexto, plantea la interrogante sobre cómo podría variar la estructura organizativa de la oficina de Papagayo una vez que se cierre prácticamente el ciclo de concesiones, cuestionando si esta debería mantenerse igual o si sería necesario incorporar perfiles profesionales distintos a los actuales. Asimismo, señala que el apoyo legal brindado podría resultar insuficiente, en caso de requerirse perfiles técnicos como ingenieros o arquitectos, tema que, según indica, ya ha sido objeto de análisis.

En atención a lo anterior, el señor Alberto López comenta que, en principio, no visualiza un cambio significativo en la estructura, indicando que, durante los últimos quince años, no se han otorgado nuevas concesiones, por lo que el trabajo ha estado principalmente orientado al seguimiento de las condiciones otorgadas, muchas de las cuales aún no han sido desarrolladas. En ese sentido, considera que la labor se concentra en la supervisión de estos aspectos, por lo que no prevé variaciones sustanciales en el perfil del personal actual.

Por su parte, el licenciado Coto manifiesta que el proyecto de Papagayo ha quedado rezagado en el tiempo, señalando que debió haberse realizado una transición del enfoque de desarrollo hacia uno de administración del proyecto. Explica que el desarrollo implicaba la consolidación de la infraestructura básica, proceso que aún presenta pendientes, como el tema del recurso hídrico; sin embargo, considera que ya se debería haber avanzado hacia una etapa centrada en la administración, entendida como la fiscalización de los proyectos. En este sentido, indica que la labor principal consiste en verificar la ejecución de los proyectos conforme a los cronogramas y a las condiciones previamente aprobadas, por lo que estima que el perfil idóneo para estas funciones corresponde a profesionales en ingeniería o arquitectura. Asimismo, sugiere que las labores de ejecución podrían concentrarse en otra unidad especializada, mientras que la oficina de Papagayo se enfoque en la fiscalización, destacando la necesidad de realizar un análisis integral que permita definir con claridad las funciones actuales y futuras de dicha dependencia.

Finalmente, la señora Carmona señala que el último riesgo corresponde al Fondo de Jubilaciones, el cual está relacionado con:

Riesgos con Nivel Residual Alto		
 Dependencia, Objetivo, Tipo Riesgo, Evento, Causas, Consecuencias, Controles existentes, Acciones de Mitigación de Riesgo y Tareas	Fondo de Jubilaciones ICT	
	Objetivo: Lograr la sostenibilidad financiera del Fondo de Jubilaciones en el tiempo, que permita proporcionar el beneficio económico de retiro a los funcionarios y empleados del ICT o sus beneficiarios, por jubilación, incapacidad permanente, fallecimiento o retiro anticipado Clase: Gobernanza, Familia: Gestión Organizacional, Tipo de Riesgo: Gestión del conocimiento R10-26. Evento: Posibilidad de salida de funcionarios con conocimientos claves del Fondo de Jubilaciones Causas: - El Fondo ha mantenido funcionarios de experiencia en puestos directivos que están próximos a su jubilación y podría no darse una adecuada transferencia de conocimiento. Consecuencias: - Toma de decisiones en términos de inversiones, riesgos y normativa por desconocimiento de la operativa del FONDO, por parte de los funcionarios que reemplazarán a los titulares Controles existentes y su efectividad: Aplicación de la transferencia del conocimiento a través de la capacitación del personal ducho en favor de los novicios. Aplicación de los conceptos del Gobierno Corporativo en el proceso de compartir, transferir conocimiento, información, experiencia y mejores prácticas entre los diferentes puestos directivos en el FONDO. (Medio)	Acción Mitigación: Poner en práctica la transferencia de conocimientos en gobierno corporativo. Tareas: 1- Participación en la toma de decisiones, la gestión de riesgos y el desempeño de todos los Directores. 31/12/2026

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

Asimismo, se agrega que el Fondo de Jubilaciones cuenta con una nueva persona que ha asumido recientemente la dirección.

Seguidamente, la señora Orozco toma la palabra e indica que, en conversaciones sostenidas con los representantes del Fondo, se les manifestó que no se consideraba pertinente clasificar este riesgo como alto. Señala que los propios integrantes del Fondo participan activamente en su gestión y cuentan con conocimiento en la materia, por lo que, desde su criterio, no resultaba necesario mantener dicha calificación. No obstante, pese a los intentos de persuasión, el Fondo decidió mantener el riesgo en ese nivel, decisión que fue respetada por la Unidad de Planificación. Añade que, con la reciente incorporación de una nueva persona en la dirección, se espera retomar el análisis de este riesgo, dado que consideran que podría no ser aplicable, manteniéndose, por ahora, en apego a lo indicado en su momento por la presidencia del Fondo, la cual señaló que la decisión correspondía al propio órgano y que podría ser revisada posteriormente.

Por su parte, el director Omar Jiménez expresa que, a su criterio, existe un componente reputacional relevante, en el tanto un eventual incidente no impactaría únicamente al Fondo, sino también a la institución. Señala que, en muchos casos, las juntas directivas de asociaciones solidaristas o fondos de jubilaciones se conforman por personas elegidas por afinidad o popularidad, lo cual no necesariamente garantiza el conocimiento técnico requerido para la administración de recursos financieros. En ese sentido, advierte que la gestión de estos fondos implica responsabilidades propias de una entidad financiera, por lo que la falta de conocimiento podría poner en riesgo los recursos de los colaboradores. Considera, por tanto, que existe una responsabilidad, al menos en el ámbito reputacional, de orientar adecuadamente sobre este riesgo, y plantea la necesidad de revisar los requisitos y competencias en materia financiera de quienes participan en su administración.

Seguidamente, el señor ministro consulta si el cambio en la presidencia del Fondo obedeció a la jubilación de la persona anterior o a otra razón.

Al respecto, la señora Orozco aclara que el cambio se dio debido a que la persona que ejercía la presidencia se encuentra próxima a pensionarse, por lo que se nombró en su lugar a un funcionario del Área de Administración Tributaria, quien actualmente ocupa la presidencia del Fondo de Jubilaciones, mientras que la anterior presidenta pasó a desempeñarse como vocal dentro de dicho órgano.

Posteriormente, el señor Romel Álvarez, Auditor Interno, añade que el Fondo de Jubilaciones es administrado por BN Vital y que, además, es fiscalizado por la Superintendencia de Pensiones (SUPEN).

En ese sentido, el señor ministro acota que, independientemente de la conformación de la Junta Directiva del Fondo, la fortaleza de su gestión debe radicar en la administración operativa del mismo,

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

es decir, en quien gestiona el día a día y toma decisiones sobre la inversión de los recursos, con las debidas aprobaciones, por lo que considera que el análisis debe centrarse en ese aspecto.

Finalmente, la señora Carmona indica que, para concluir, los riesgos moderados ascienden a siete, de los cuales cuatro corresponden a la categoría financiera. Asimismo, señala que se identifican ochenta riesgos en nivel medio, concentrándose principalmente en las categorías financiera y de gobernanza. En cuanto a los riesgos bajos, destaca que la categoría de gobernanza representa aproximadamente un setenta y cinco por ciento del total.

7 Riesgos con Nivel Residual Moderado

El riesgo debe administrarse, la Jefatura propone medidas e informa al Director

Unidades responsables gestionan riesgos.
Controles existentes
Establecen las acciones de mitigación y tareas



Unidades	Clase	Familia	Tipo de Riesgo	Código y Evento
Departamento Financiero	Tecnológicos	Ciberseguridad	Robo financiero	UC4-26. Posibilidad de robo financiero a través del fraude informático.
Departamento de Gestión Estratégica y Sostenible CCCI	Financieros	Condiciones Económicas Nacional e Internacional	Economía nacional e internacional	CCC1-26. Posibilidad de una recesión o estancamiento económico
Unidad de Infraestructura Pública	Financieros	Gestión Financiera	Disponibilidad o cambios de recursos presupuestarios	UIP3-26. Posibilidad de cambios en la disponibilidad de recursos económicos para los proyectos de infraestructura.
Unidad de Infraestructura Pública	Financieros	Gestión Financiera	Disponibilidad o cambios de recursos presupuestarios	UIP3-26. Posibilidad de cambios en la disponibilidad de recursos económicos para los proyectos de infraestructura.
Unidad de Infraestructura Pública	Financieros	Gestión Financiera	Disponibilidad o cambios de recursos presupuestarios	UIP3-26. Posibilidad de cambios en la disponibilidad de recursos económicos para los proyectos de infraestructura.
Fondo de Garantías del ICT	Geopolíticos	Política de gestión Gubernamental	Regulación emergente	FIG4-26. Posibilidad de modificaciones de la Ley de creación que disminuya o elimine el aporte patronal
Fondo de Jubilaciones del ICT	Tecnológicos	Ciberseguridad	Ataques cibernéticos	FIB-26. Posibilidad de que actores maliciosos intenten vulnerar la seguridad de los sistemas informáticos, redes y servicios digitales.

INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO GOBIERNO DE COSTA RICA

80 Riesgos con Nivel Residual Medio

Importante concentración relativa de riesgos con esta categoría de calificación de riesgo residual (35,56% con respecto al total)

El riesgo debe administrarse, la Jefatura propone medidas de administración de riesgo

Unidades responsables gestionan riesgos.
Controles existentes
Establecen acciones de mitigación y tareas

Los riesgos con nivel residual Medio presentan una concentración relativa mayor en la Clase Gobernanza y la Clase Financieros

Clase de Riesgo	Cantidad = 80	Porcentaje
Ambientales	1	1,3%
Financieros	18	22,5%
Geopolíticos	7	8,8%
Gobernanza	46	57,5%
Sociales	2	2,5%
Tecnológicos	6	7,5%

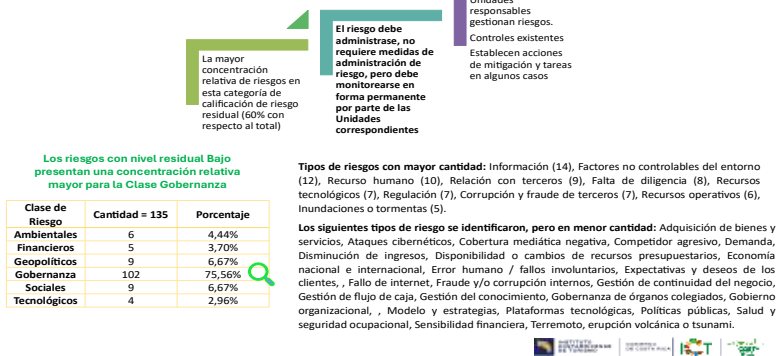
Tipos de riesgos con mayor cantidad: Recurso humano (7), Subejecución presupuestaria (7), Recursos tecnológicos (6), Adquisición de bienes y servicios (6), Sensibilidad financiera (5), Ataques cibernéticos (4), Factores no controlables del entorno (4), Regulación (4).

Los siguientes tipos de riesgo se identificaron, pero en menor cantidad: Activos ociosos, Compromisos u obligaciones de pago, Contribuciones, Corrupción y fraude de terceros, Crisis Sistema Financiero, Desarrollo de Infraestructura pública, Disponibilidad o cambios de recursos presupuestarios, Enfermedades infecto-contagiosas, Falta de diligencia, Fondos, Fraude y/o corrupción internos, Gestión inversiones, Gobernanza de órganos colegiados, Información, Planta física, Políticas públicas, Recursos operativos, Regulación emergente, Relación con terceros, Robo financiero, Salud y seguridad ocupacional, Superávit institucional no planificado

INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO GOBIERNO DE COSTA RICA

SECRETARÍA DE ACTAS JUNTA DIRECTIVA

135 Riesgos con Nivel Residual Bajo



Seguidamente, la señora Carmona señala que, de conformidad con las clases de riesgo establecidas, las cuales corresponden a la nueva estructura aprobada por la Junta Directiva el año anterior, este ejercicio abre una nueva perspectiva para la organización en materia de análisis y gestión de riesgos.

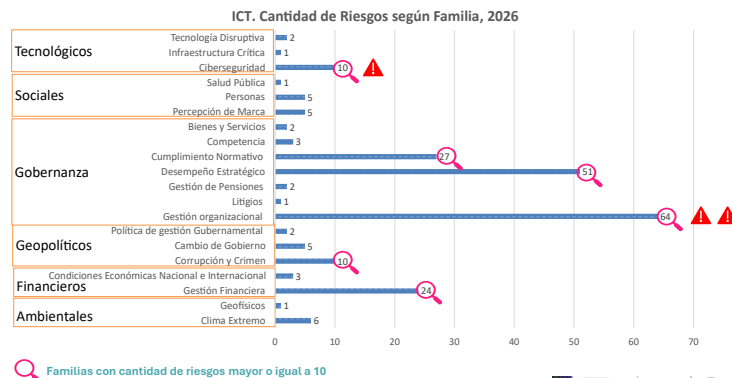
Indica que, bajo esta clasificación, se identifican ciento cincuenta riesgos concentrados en la categoría de Gobernanza, dentro de los cuales se incluyen dos de los riesgos clasificados como altos. Asimismo, señala que la categoría Financiera ocupa el segundo lugar en concentración, con un total de doce riesgos identificados.

Resultados Globales según la Estructura de Riesgos Clase



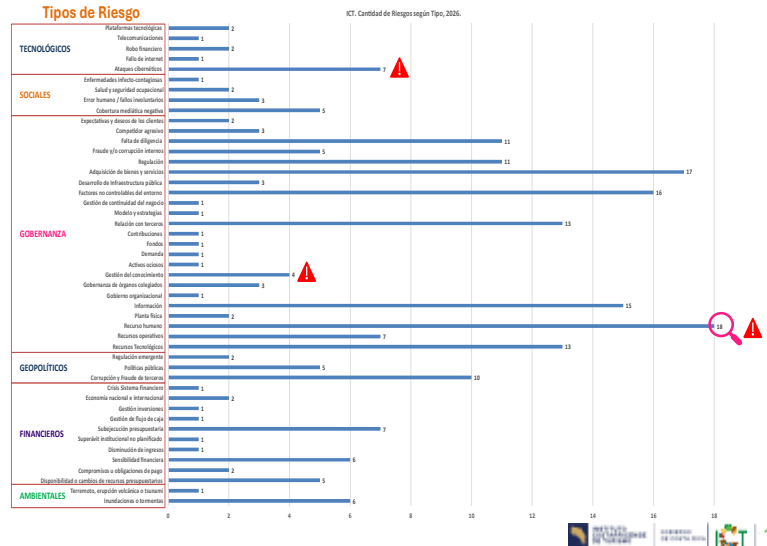
Acá los puede apreciar ordenados por familia y por tipos de riesgo:

Resultados Globales según la Estructura de Riesgos Familia



SECRETARÍA DE ACTAS JUNTA DIRECTIVA

Resultados Globales según la Estructura de Riesgos



Señala, además, que dentro del informe se puede apreciar por clase, y que se trató de sacar un gráfico estadístico de la calificación de riesgos, que va por tipo de familia y por tipo de riesgo, los dos mapas y además, se puede encontrar este ejemplo, de un resumen donde se asocia el tipo de riesgos, los agrupa en la cantidad de eventos, las unidades y las acciones de mitigación que identificaron en ese tipo de riesgo.

Ejemplo de la información según Clase

Clase Gobernanza

150 Riesgos de Clase Gobernanza

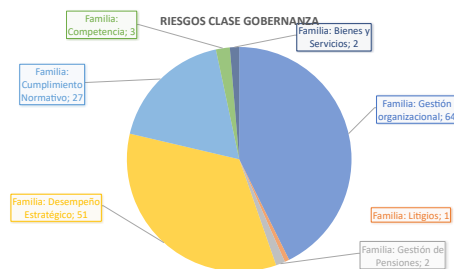
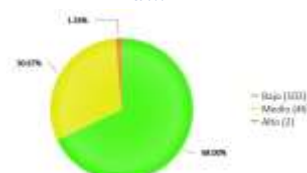
102 - nivel RR Bajo

46 - nivel RR Medio

2 - nivel RR Alto

No se presentan riesgos con nivel residual catastrófico ni moderados.

Gráfico Estadístico de la Calificación de Riesgo Residual



Concluye que con esto ven una posibilidad en la organización que les permite no solo abordar por complicidad sino ahora por estas clases de riesgo establecidas en los lineamientos y, además, en el Marco de la Mejora Continua y el Fortalecimiento de la Gestión de Riesgos Institucional, se indican dos aspectos complementarios a considerar:

SECRETARÍA DE ACTAS JUNTA DIRECTIVA

Conclusiones

iii. Para el 2026 se han identificado riesgos de todas las clases establecidas en los Lineamientos vigentes



vi. En el marco de la mejora continua y el fortalecimiento de la gestión de riesgos institucional se indican dos aspectos complementarios a considerar:

- Disponer de información de riesgos operativos institucionales 2026 según estructura (clase, familia, tipo de riesgo) y según criticidad
- Abrir espacios de abordaje institucional entre unidades, que faciliten:
 - a) La comprensión, comunicación y coordinación,
 - b) Compartir experiencias, mejores prácticas e información relevante de la gestión de riesgos,
 - c) Articular estrategias, maximizar la eficiencia y coherencia en la gestión de riesgos institucional

Seguidamente se presentan las recomendaciones:

Recomendaciones

Instruir a la Administración para que:



Gestión de Riesgos

- a) Se realicen reuniones de la Gerencia general con las jefaturas para impulsar un abordaje articulado institucional.
- b) Las jefaturas continúen con el registro y documentación de forma continua, oportuna, completa y confiable la gestión del riesgo a través de la Herramienta del ICT.
- c) Las jefaturas realicen las actividades de revisión de riesgo / monitorización del entorno institucional (interno y externo) periódicas y/o Ad hoc; documenten oportunamente las actualizaciones de riesgos en la Herramienta del ICT y comuniquen a las instancias correspondientes, según los criterios de aceptación establecidos y acción requerida, para cada categoría de nivel de riesgo residual; conforme lo establecido en los Lineamientos vigentes.
- d) Las jefaturas continúen brindando el seguimiento a las acciones de mitigación y tareas, para que se ejecuten conforme lo programado o bien detectar desviaciones y se pueda realizar la toma de decisiones oportuna. Además, se registre y documente en la Herramienta del ICT el cumplimiento de dichas acciones y tareas aportando las justificaciones y evidencias correspondientes.

Como propuesta de acuerdo:

Borrador de acuerdo

- a) Dar por recibido el oficio UPI-124-2026 con la Presentación Ejecutiva del Informe de Riesgos Operativos Institucionales 2026 (UPI-093-2026).
- b) Solicitar a la Administración la implementación de las recomendaciones del oficio UPI-093-2026.

Los señores directores conocen el informe y toman el siguiente acuerdo al respecto;

SE ACUERDA:

A) Dar por recibido el oficio N° UPI-124-2026, con relación a la presentación ejecutiva sobre el Informe de Riesgos Operativos Institucionales 2026, según oficio N° UPI-093-2026, en cumplimiento al acuerdo del Comité de Auditoría y Riesgos N° CAR-04-2026, inciso B).

SECRETARÍA DE ACTAS

JUNTA DIRECTIVA

B) Instruir a la Administración, a implementar las recomendaciones contenidas en el oficio N° UPI-093-2026.

ACUERDO FIRME

Al ser las doce horas con cinco minutos (12:05 p.m.), se retiran de la sala de sesiones las señoras María del Carmen Orozco y Gabriela Carmona, de la UPI.

3. ESTRATEGIA

No se agendan temas.

4. GESTIÓN DE RIESGOS

No se agendan temas.

5. DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN

No se agendan temas.

SIN MÁS ASUNTOS POR TRATAR, Y SIENDO LAS DOCE HORAS CON CINCO MINUTOS (12:05 P.M.), DEL LUNES DIECISEIS DE MARZO DEL AÑO DOS MIL VEINTISEIS, SE LEVANTA LA SESIÓN ORDINARIA PRESENCIAL DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL ICT N° 6365.

WILLIAM RODRÍGUEZ LÓPEZ
MINISTRO DE TURISMO

ANNIA UREÑA UREÑA
SECRETARIA DE ACTAS