



INSTITUTO
COSTARRICENSE
DE TURISMO

GOBIERNO
DE COSTA RICA



Auditoría Interna

15 de julio de 2024
AI-240-2024

Señor
Alberto López Chaves
Gerente general

Asunto: *Remisión del informe AI-O-02-2024 sobre Gestión de Tecnologías de Información.*

Estimado señor:

Se remite el informe AI-O-02-2024, en el cual se consignan los resultados del estudio sobre la "Gestión de Tecnologías de Información".

Las recomendaciones se emiten al amparo de la Ley Orgánica del Instituto Costarricense de Turismo, artículo 35 y de la Ley General de Control Interno, 8292, artículos 22, 35 y 36 que estipulan un plazo de 10 días hábiles, para ordenar la implantación de las recomendaciones, si discrepa de ellas, debe dentro del plazo señalado elevar el informe a la Junta Directiva con las objeciones y soluciones alternas, con copia a la Auditoría Interna, para el análisis y resolución definitiva.

Se solicita suministrar copia de las instrucciones que emita, dentro del plazo antes citado, a los funcionarios responsables de implementar lo recomendado por esta Auditoría Interna.

Atentamente,

Romel Álvarez Navarro
Auditor interno



INSTITUTO
COSTARRICENSE
DE TURISMO

GOBIERNO
DE COSTA RICA



Auditoría Interna

Rodrigo Quirós Torres
Coordinador

Jimena Buján Guevara
Auditora

C. Sra. Karen Hernández Bonilla
Jefe Departamento Tecnología de Información
Sra. Milena Moreno Rojas
Gerencia General
Consecutivo

RAN / jbg



INSTITUTO
COSTARRICENSE
DE TURISMO

GOBIERNO
DE COSTA RICA



“INFORME SOBRE LA GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN”

Julio, 2024



CONTENIDO

“INFORME SOBRE LA GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN”	1
RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 Origen del estudio	4
1.2 Objetivo del estudio	4
1.3 Alcance de la auditoría	4
1.4 Normas técnicas de la auditoría	4
1.5 Marco legal.....	4
1.6 Comunicación verbal de los resultados de la auditoría	5
1.7 Análisis realizado de las observaciones recibidas de la Administración.....	5
2. RESULTADOS	7
2.1 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA PLANIFICACIÓN DE TI	7
2.2 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL COMITÉ TÉCNICO DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN -COMITÉ DE TI-	9
2.3 OPORTUNIDADES MEJORA EN LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE TI.....	11
2.4 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE RIESGO DE LOS PROYECTOS DE TI.....	13
2.5 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL SOPORTE DE TI A LOS USUARIOS	15
2.6 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS DE HARDWARE Y SOFTWARE.....	17
2.7 GESTIÓN DE COBRO DE MULTAS POR RETRASOS EN LA ENTREGA DE EQUIPO SEGÚN EL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO.....	19
2.8 RIESGO DE CUMPLIMIENTO DE LA DIRECTRIZ PARA EL DISFRUTE DE VACACIONES.....	22
3. CONCLUSIÓN.....	24
4. VALOR AGREGADO DE LA AUDITORÍA.....	24



RESUMEN EJECUTIVO DEL ESTUDIO

El estudio se origina en cumplimiento del Plan Anual de Trabajo y se enfoca en verificar si los servicios que brinda el Departamento de Tecnologías de Información -en adelante- TI se realizan de forma eficiente y eficaz y de acuerdo con normas de control.

Se verifica el diseño e implementación del ambiente de control de TI, las actividades de control e indicadores para los procesos de desarrollo y mantenimiento de sistemas, la adquisición de hardware, software y otros requerimientos de los usuarios en el periodo que comprende del 01 de enero de 2022 al 31 diciembre de 2023.

La evaluación se realiza porque el Plan Estratégico Institucional 2023-2028, establece líneas estratégicas asociadas a la transformación digital, tecnología de información y comunicación institucional y plataformas digitales accesibles para los turistas. Además, el soporte al usuario, desarrollo y mantenimiento de sistemas son recursos que contribuyen en el logro de los objetivos institucionales y en la eficiencia y eficacia de las operaciones, por lo tanto, es importante determinar y gestionar los riesgos y evaluar controles del TI que los mitigan.

La Auditoría determina oportunidades de mejoras en la definición de las responsabilidades del Comité Técnico de TI, en la planificación, en la definición de políticas y procedimientos para gestión de portafolio, en la gestión de riesgos de proyectos, en los requisitos de hardware y software, en el soporte al usuario, en el mantenimiento de sistemas, además, en la gestión de las multas por retraso en la entrega de equipo y en el cumplimiento de directrices sobre el disfrute de las vacaciones.

Se emiten las recomendaciones siguientes para subsanar las oportunidades de mejora:

1. Solicitar a la Unidad de Planificación Institucional capacitación sobre indicadores y diseñar e implementar los indicadores de eficiencia.
2. Establecer las actividades de control (políticas, procedimientos o mecanismos) para el análisis de los resultados de los indicadores y tomar medidas correctivas específicas para promover la mejora continua.



3. Diseñar e implementar los mecanismos formales (políticas, procedimientos, lineamientos, reglamentos, entre otros) para definir los roles, los niveles de autoridad y las responsabilidades del Comité de TI, según las mejores prácticas.
4. Programar y realizar las reuniones para cumplir con la función y responsabilidades que le delegó la Junta Directiva al Comité de TI.
5. Establecer las actividades de control para el seguimiento, revisión y evaluaciones periódicas del avance y desempeño del Comité.
6. Revisar y valorar la propuesta de estructura organizacional de TI que fue presentada a la Unidad de Planificación y que no fue acogida en el proyecto de fortalecimiento institucional.
7. Diseñar e implementar las políticas y procedimientos del proceso de gestión del portafolio de los proyectos de TI considerando las prácticas *APO05 Gestionar el Portafolio* definidas en COBIT 2019.
8. Gestionar capacitación para el personal encargado de proyectos y para el Comité de TI, sobre gestión de portafolios de proyectos.
9. Gestionar los riesgos de los proyectos actuales de TI en desarrollo, para lo cual debe aplicar COBIT 2019 practicas BAI 02.03 *identificar, evaluar y responder a riesgos de calidad, funcionales y técnica* y la BAI 11.6, así como el Modelo de Gestión de Riesgo Institucional.
10. Gestionar capacitación para los colaboradores de TI para que contribuya a fortalecer la gestión de riesgo de los proyectos y del departamento
11. Actualizar el procedimiento ICT-GG-PTI-ST-002 "Atención de reportes de solicitudes de servicios".
12. Diseñar e implementar las actividades de control manuales o automatizadas para registrar las solicitudes de soporte a los usuarios que le permita llevar el control, trazabilidad y monitoreo.
13. Establecer revisiones periódicas de los procesos de gestión de solicitudes de soporte para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.
14. Incorporar en el manual de procedimientos de TI o en las políticas, mejoras al proceso de gestión de requisitos para el aprovisionamiento de hardware y software.
15. Establecer un plan de atención para las solicitudes pendientes de requerimientos de hardware y software.
16. Gestionar en cumplimiento del contrato 2021LN-000005-0001200001 sobre arrendamiento de equipo, cláusulas 8.3, 8.7 y 18.1, las acciones correspondientes sobre el incumplimiento por parte del proveedor en la



entrega oportuna de los equipos y la omisión de las prórrogas y vigilar el cumplimiento del contrato.

17. Diseñar e implementar en conjunto con la jefatura de TI el plan de vacaciones para esta plaza en cumplimiento de la Directriz G-1642-2023 Disfrute de Vacaciones de los funcionarios del Instituto Costarricense de Turismo.
18. Diseñar e implementar medidas de control alternativas que permitan mitigar las carencias de personal de TI, por ejemplo, traslados temporales de personal, contratación de servicios profesionales, formación y delegación de funciones, entre otros, para que puedan asumir el rol y responsabilidad durante el periodo de vacaciones de la jefatura.



AI-O-02-2024

“INFORME SOBRE LA GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN”

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Origen del estudio

El estudio se origina en atención del Plan Anual de Trabajo de la Auditoría.

1.2 Objetivo del estudio

Verificar si los servicios que brinda TI se realizan de forma eficiente y eficaz y de acuerdo con normas de control.

1.3 Alcance de la auditoría

El estudio abarca la revisión del diseño e implementación del ambiente de control de TI y se verifican las actividades de control e indicadores para corroborar la eficacia y eficiencia de los procesos de adquisiciones de hardware, de software y otros requerimientos de los usuarios, también en desarrollo y mantenimiento de sistemas del periodo que comprende del 1 de enero de 2022 al 31 diciembre de 2024.

1.4 Normas técnicas de la auditoría

La auditoría se efectúa de conformidad con la normativa aplicable al ejercicio de la Auditoría Interna, las “Normas Generales de Auditoría para el Sector Público”, el “Manual para el Ejecución de los Servicios de la Auditoría Interna”, así como el Sistema de Gestión de Calidad de la Auditoría Interna y otra normativa conexas.

1.5 Marco legal

El marco legal que se utiliza de referencia es el siguiente:

- Ley General de Control Interno.
- Normas de Control Interno para el Sector Público.
- Normas técnicas para la gestión y control de las tecnologías de la información
- Normas Técnicas sobre Presupuesto Público
- Marco de Referencia COBIT 2019
- Metodología de proyectos de Tecnologías de Información
- Manual de Procedimientos en materia de los Subprocesos General (GE),



Soporte Técnico (ST), Sistemas Operativos (SO), Bases de Datos (BD) y Sistemas Institucionales (SI)

- Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica del Sector Público Costa Rica 2023
- Políticas de seguridad informática
- Modelo de Gestión de Riesgos Institucional -MOGERI-

1.6 Comunicación verbal de los resultados de la auditoría

El 4 de julio de 2024 a las 10:00 am en reunión virtual, se exponen los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente informe ante los señores: Rafael Soto Quirós, gerente general a.i, Karen Hernández Bonilla, jefe TI, Milena Moreno Rojas, Ejecutiva de Gerencia, Rodrigo Quirós Torres, Coordinador de la Auditoría y Jimena Buján Guevara, Auditora.

1.7 Análisis realizado de las observaciones recibidas de la Administración

Se reciben y analizan las observaciones emitidas por parte de la Administración y no se generan cambios en los resultados del estudio.

Valoración de las observaciones efectuadas por la Administración			
Resultado	2.2 Comité de TI		
Observaciones Administración	<p>La jefe de TI indica que se preparó y presentó a la UPI una propuesta de estructura organizacional del departamento junto con las posibles plazas; sin embargo, no fue acogida para la propuesta de fortalecimiento institucional, por lo que se sugiere que la recomendación 6 sea presentar la propuesta para valoración de la Gerencia.</p> <p>Adicionalmente indica la posibilidad de incluir una recomendación a Talento Humano para valorar los esquemas salariales y requisitos del personal de TI porque los concursos previos han sido infructuosos.</p>		
¿Se acoge?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Parcial
Argumentos de la Auditoría	La Auditoría valora la documentación remitida y modifica la recomendación 6 y la causa asociada.		



	Los esquemas salariales y los requisitos son aspectos normados, por ejemplo: en la Ley Marco de Empleo Público y Manual de Cargos, por lo tanto, no es viable la recomendación propuesta. Adicionalmente las políticas de contención del gasto que limitaban las contrataciones externas ya se están derogadas por lo que no se plantea recomendación.
--	--

Valoración de las observaciones efectuadas por la Administración			
Resultado	2.5 MEJORAS EN EL PROCESO DE MANTENIMIENTO DE SISTEMAS AUTOMATIZADOS		
Observaciones Administración	La jefe de TI indica que el resultado 2.5 se encuentra subsanado. Al respecto, envía el ICT-GG-PTI-SI-003 donde se refleja la clasificación de los mantenimientos y la incorporación en caso de no obtener el visto bueno del usuario en el tiempo de cinco días hábiles, enviar correo a la jefatura del usuario, adjuntar el correo al mantenimiento y aprobarlo. También proporciona información del ajuste en el sistema para reflejar la clasificación.		
¿Se acoge?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Parcial
Argumentos de la Auditoría	La Auditoría valora la documentación recibida y concluye que el resultado "2.5 Mantenimiento de sistemas" se encuentra subsanado, por lo tanto, se elimina el resultado presentado en el borrador del informe.		



2. RESULTADOS

2.1 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA PLANIFICACIÓN DE TI

Condición y criterio

a) Plan Estratégico de TI -PETI-

El último PETI abarca hasta el periodo 2015. Al 31 de diciembre de 2023 el ICT no cuenta con un PETI actualizado y, por lo tanto, las acciones de TI no están alineadas con el Plan Estratégico Institucional -PEI-.

COBIT 2019, marco de TI aprobado por la Junta Directiva el 14/12/20¹, establece en la práctica APO01, diseñar el sistema de gestión para las TI basándose en las metas institucionales y otros factores de diseño. Con base a este diseño, implementar todos los componentes necesarios del sistema de gestión. Adicionalmente, la práctica EDM 02.04, la definición de un conjunto equilibrado de objetivos, métricas, metas y benchmarks. Las métricas deberían cubrir mediciones de actividad y resultados, incluyendo indicadores de avance y de retraso, así como un equilibrio adecuado entre mediciones financieras y no financieras.

b) Plan Anual Operativo -PAO-

TI establece en el PAO de 2023 las metas e indicadores siguientes:

Cuadro #1
Plan Anual Operativo 2023
Departamento Tecnologías de Información

Meta	Indicadores
1. Aprovisionamiento de equipo y desarrollo de tres sistemas tecnológicos.	Número de sistemas en desarrollo
2. Mantener en óptimas condiciones la plataforma tecnológica mediante la implementación de al menos 10 contrataciones que aseguren el funcionamiento eficiente de los servicios de información.	Número de contrataciones realizadas
3. Contratar al menos 10 suscripciones de herramientas relacionadas con la ciberseguridad.	Número de suscripciones realizadas

Fuente: Sistema de planificación PAO 2023

¹ Comunicado de acuerdo de Junta Directiva SJD-498-2020



La meta 1 menciona el aprovisionamiento de equipo; sin embargo, el indicador solo mide los sistemas en desarrollo.

Los indicadores establecidos para las metas 1, 2 y 3 son de eficacia, no tiene establecidos indicadores de eficiencia en los servicios de tecnologías de la información como, por ejemplo: plazos promedios en el aprovisionamiento de equipos, en el soporte al usuario o mantenimiento de sistemas.

Las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público disponen que, deben definirse indicadores de gestión (eficacia, eficiencia, economía o calidad) y de resultados (producto, efecto o impacto) en función de los servicios que brinda la institución y las metas establecidas².

Los Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica del Sector Público Costa Rica 2023, establecen en el artículo 11 que, las instituciones desarrollarán indicadores de gestión para los productos (bienes o servicios) de manera que a nivel institucional se cuente con las diferentes medidas de desempeño (eficacia, eficiencia, economía y calidad).

Causa

- a) La Junta Directiva (24/5/23) acuerda contratar la actualización del PETI. El PEI se aprueba en junio de 2023. TI gestiona la contratación del PETI, los términos de referencia subsanan las condiciones determinadas en este informe sobre alineamiento de planes y de indicadores de gestión, pero la contratación se declara infructuosa, TI lo gestionará nuevamente en el 2024, por lo que no se emite recomendación sobre esta causa.
- b) Falta asesoría de expertos internos para la definición de indicadores de eficiencia para medir los servicios que brinda. El proceso de cálculo y seguimiento de indicadores también requiere de recursos y actualmente TI no tiene plaza de coordinador, además que 3 plazas de “ejecutivo turismo 3” a enero 2024 están vacantes, pero se están gestionando en el periodo 2024.

Efecto

Riesgos estratégicos

La falta de un PETI incrementa los riesgos estratégicos porque:

² 4.1. Fase de formulación presupuestaria. 4.1.8 Definición de parámetros para la medición de resultados y la rendición de cuentas.



- La gestión de las tecnologías podría no contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
- Limita la visión a largo plazo de las necesidades tecnológicas del ICT, no permitiendo anticipar cambios y adaptarse proactivamente a nuevas tendencias y desarrollos en el campo de la tecnología.
- Limita la toma de decisiones estratégicas dentro de TI, como la priorización de proyectos y la asignación de recursos.

Riesgos operativos

La falta de indicadores de eficiencia incrementa el riesgo operativo y de cumplimiento porque:

- Limita la trazabilidad sobre los plazos promedios de los distintos servicios internos que brinda TI dificultando identificar servicios o proyectos susceptibles de mejora.
- Limita la toma de decisiones para implementar acciones que permitan mejorar los tiempos de respuesta.

Recomendaciones

Se recomienda a la Gerencia instruir a TI para:

1. Solicitar a la Unidad de Planificación Institucional capacitación sobre indicadores y diseñar e implementar los indicadores de eficiencia, que le permitan promover la identificación de áreas de mejora en los distintos servicios que brinda al ICT y tomar las decisiones que promuevan la mejora continua.
2. Establecer las actividades de control (políticas, procedimientos o mecanismos) para el análisis de los resultados de los indicadores y tomar medidas correctivas específicas para promover la mejora continua y así tener insumos para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

2.2 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL COMITÉ TÉCNICO DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN -COMITÉ DE TI-

Condición y criterio

El 13 de abril de 2023 se conforma el Comité de TI, pero no se han determinado y asignado formalmente los roles, los niveles de autoridad y las responsabilidades.

COBIT 2019, práctica EDM01.02.04 indica que, se debe asignar la responsabilidad, la autoridad y la rendición de cuentas por las decisiones de tecnologías de la



información en línea con los principios de diseño de gobierno, de los modelos de toma de decisiones y de delegación acordados.

La práctica APO01.05 del mismo cuerpo normativo indica que, se debe establecer, acordar y comunicar los roles y responsabilidades relacionadas con tecnología de la información a todo el personal de acuerdo con las necesidades y objetivos de la Institución y delinear claramente las responsabilidades y la rendición de cuentas, especialmente para la toma de decisiones y aprobaciones.

Causas

- a) El Comité de TI tiene más de 6 meses de no reunirse porque la jefatura de TI quien es la líder del Comité, le da prioridad a la atención de otros temas estratégicos, por ejemplo, la contratación para la elaboración del PETI y lo requerido por el MICITT.
- b) TI no cuenta con un coordinador en quien delegar tareas. TI presenta propuesta de estructura organizacional a la Unidad de Planificación, pero no fue acogida en el proyecto de fortalecimiento institucional.
- c) 3 plazas de “ejecutivo turismo 3” a enero 2024 están vacantes, a pesar de realizarse concurso en el 2023 estas fueron infructuosas porque los participantes no reunían los requisitos, perdían el interés por el salario no competitivo o contravenían la política de contención del gasto al tener más de 10 anualidades; sin embargo, esta política ya fue derogada.

Efecto

Riesgos operativos: inversión en TI y continuidad del negocio

Las condiciones determinadas pueden materializar los riesgos operativos de inversión en TI y continuidad del negocio porque:

- Puede tener efectos significativos en la capacidad del Instituto para tomar decisiones en inversiones, aprovechar la tecnología de manera efectiva, alinearse con los objetivos estratégicos y en la continuidad del negocio.
- Puede generar omisiones en el proceso de evaluación y seguimiento de acciones repercutiendo en la eficacia de TI.

Riesgos de cumplimiento

Se puede generar riesgos de cumplimiento por acuerdos de Junta Directiva pendientes de cumplir.



Riesgos de capital humano

Se puede disminuir el compromiso de las partes en el direccionamiento y toma de decisiones vinculadas con las tecnologías de información institucional.

Recomendaciones

Se recomienda a la Junta Directiva instruir al Comité de TI:

3. Diseñar e implementar los mecanismos formales (políticas, procedimientos, lineamientos, reglamentos, entre otros) para definir los roles, los niveles de autoridad y las responsabilidades del Comité de TI, según las mejores prácticas, con la finalidad de mitigar riesgos operativos, de cumplimiento y de capital humano y contribuir con la eficacia y eficiencia de los procesos de TI.
4. Programar y realizar las reuniones para cumplir con la función y responsabilidades que le delegó la Junta Directiva.
5. Establecer las actividades de control para el seguimiento, revisión y evaluaciones periódicas del avance y desempeño del Comité, con la finalidad de evaluar su efectividad en el cumplimiento de los objetivos que le permita realizar los ajustes necesarios y rendir cuentas de su gestión.

Se recomienda a la Junta Directiva instruir a la Gerencia:

6. Revisar y valorar la propuesta de estructura organizacional de TI que fue presentada a la Unidad de Planificación y que no fue acogida en el proyecto de fortalecimiento institucional, ya que la función de TI es fundamental para el cumplimiento de algunos objetivos estratégicos, adicionalmente brinda el soporte a toda la institución en materia de tecnologías, por lo tanto, los riesgos de TI podrían impactar el cumplimiento de objetivos institucionales.

2.3 OPORTUNIDADES MEJORA EN LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE TI

Condición y criterio

El manual de procedimientos de TI no establece actividades ni controles para la gestión del portafolio de los proyectos que incluya aspectos como:

- Determinar la disponibilidad y las fuentes de recursos financieros.
- Evaluar y seleccionar proyectos para financiar y desarrollar.
- Monitorizar, optimizar e informar sobre el rendimiento del portafolio de inversión de proyectos de TI.



- Gestionar el logro de los objetivos.

COBIT 2019 establece en la práctica APO05 Gestionar el Portafolio, las actividades siguientes:

- Identificar opciones de financiación adicional para inversiones facilitadas por TI, considerando fuentes internas y externas.
- Basándose en los requisitos generales de la mezcla general del portafolio de inversión, el plan estratégico y la hoja de ruta de TI, evaluar y establecer prioridades y tomar decisiones sobre las propuestas de inversión.
- Revisar regularmente el portafolio para identificar y explotar sinergias, eliminar la duplicación entre programas, e identificar y mitigar el riesgo.
- Cuando se producen cambios, reevaluar y repriorizar el portafolio para garantizar el alineamiento con la estrategia institucional y de TI. Los programas podrían cambiar, postergarse o retirarse, y nuevos programas podrían iniciarse, para reequilibrar y optimizar el portafolio.
- Proporcionar una vista exacta del rendimiento del portafolio de inversión a todas las partes interesadas.
- Proporcionar informes para revisión de los altos directivos sobre el progreso de la empresa hacia los objetivos identificados, que incluyan que debe aún gastarse y lograr en los plazos dados.

Causa

- a) El ICT no cuenta con un PETI, razón por la cual, no cuenta con la dirección estratégica en TI y con un portafolio de inversión de proyectos. La Junta Directiva (24/5/23) acuerda contratar la actualización del PETI y el cartel incluye términos de referencia que subsanan las condiciones determinadas en este resultado, pero el proceso se declara infructuoso TI indica que lo gestionará nuevamente en el 2024.
- b) El Comité de TI no está sesionando, no tiene definidos y delimitados los roles y las responsabilidades.
- c) Los encargados de proyectos y los miembros del Comité de TI no reciben capacitación sobre gestión de portafolios de proyectos que facilite el diseño e implementación de controles para mejorar la gestión.

Efecto

Riesgos estratégicos

Las condiciones determinadas pueden incrementar los riesgos estratégicos porque:



- Podría existir proyectos en el portafolio que no respondan a los objetivos estratégicos de la Institución.
- Puede dar lugar a una falta de transparencia en la toma de decisiones relacionadas con la selección y ejecución de proyectos.
- Puede haber debilidad de criterios para priorizar proyectos, esto puede generar la ejecución de proyectos de menor valor o importancia, en detrimento de aquellos que tienen un impacto estratégico significativo en la Institución.

Recomendaciones

Se recomienda a la Gerencia instruir a TI:

7. Diseñar e implementar las políticas y procedimientos del proceso de gestión de portafolio de los proyectos de TI considerando las prácticas *APO05 Gestionar el Portafolio* definidas en COBIT 2019, con la finalidad de minimizar la materialización de posibles riesgos.
8. Gestionar capacitación para el personal encargado de proyectos y para el Comité de TI, sobre gestión de portafolios de proyectos, con la finalidad de realizar una gestión efectiva del portafolio de proyectos.

2.4 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE RIESGO DE LOS PROYECTOS DE TI

Condición y criterio

Los proyectos de TI en desarrollo en el periodo de alcance del estudio no incluyen:

- La identificación, el análisis, la mitigación y el monitoreo del riesgo de cada proyecto en desarrollo.
- La identificación y participación de los dueños y partes interesadas de las acciones para evitar, aceptar o mitigar el riesgo.
- La comunicación de los riesgos dentro de la estructura de gobierno del proyecto.
- La reevaluación del riesgo del proyecto periódicamente, incluyendo al inicio de cada fase del proyecto y evaluaciones de solicitudes de cambio mayores.
- Mantener el registro de riesgos del proyecto, los controles definidos para mitigación de riesgo y registros de todos los problemas presentados y su resolución.

COBIT 2019 establece en la práctica BAI 02.03 identificar, evaluar y responder a riesgos de calidad, funcionales y técnica (debido, por ejemplo, a la falta de



participación del usuario, expectativas poco realistas, añadiendo funcionalidades innecesarias, etc.). Adicionalmente, el BAI 11.6, indica eliminar o minimizar el riesgo específico asociado a los proyectos mediante un proceso sistemático de planificación, identificación, análisis, respuesta, monitorización y control de las áreas o eventos que potencialmente pueden ocasionar un cambio no deseado.

El MOGERI establece que, las jefaturas deberán valorar el riesgo de aquellos aspectos de competencia del área bajo su autoridad y es un proceso continuo que conllevan las actividades de identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos.

Causa

- a) TI no cuenta con los recursos para analizar, diseñar e implementar prácticas de COBIT 2019 porque está a una capacidad del 69% de su personal. A enero de 2024 están pendientes de nombrar 3 plazas de “ejecutivo turismo 3” y una de “ejecutivo turismo 1”. Además, le da atención prioritaria a solicitud de Junta Directiva sobre riesgos de ciberseguridad y, a diferentes directrices emanadas desde la Presidencia de la República y el Ministerio Ciencia Innovación Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT).
- b) La metodología de proyectos de tecnologías de información, el manual de procedimientos de TI y las políticas de seguridad informática no contienen la política para gestionar riesgos de cada proyecto de TI, además no ha recibido ni gestionado capacitación en gestión de riesgos.

Efecto

Las oportunidades de mejora en la gestión de riesgos de tipo operativo en inversión de TI pueden repercutir en la eficacia y eficiencia de los proyectos, porque no se establecen los controles para mitigar riesgos específicos. También la falta de análisis de riesgos en conjunto con las partes relacionadas puede generar riesgos de imagen de TI porque se asume erróneamente que todos los problemas presentados le son atribuibles.

Se pueden presentar desviaciones en la calidad de los proyectos si no se identifican y gestionan riesgos de calidad, lo que podría generar problemas relacionados con errores de sistemas, fallos de seguridad o deficiencias en el rendimiento, lo que puede afectar la satisfacción de los dueños de los proyectos, la reputación del proyecto y de TI.

Los riesgos identificados por la Auditoría sobre proyectos en desarrollo y que no están siendo gestionados formalmente por la Administración son los siguientes:



Riesgo Operativo de inversión en TI

- Posibilidad de que el usuario no tenga identificadas todas las partes interesadas del proceso afectando la calidad en la definición de requerimientos que puede generar cambios en el cronograma.
- Posibilidad de que el usuario no tenga los procedimientos completos afectando el proceso de entendimiento para la definición de requerimientos lo que puede generar retrasos en el desarrollo.

Riesgo Social de Capital Humano y Operativo

- Posibilidad de que no se tenga los recursos (humanos o presupuestarios) suficientes para el desarrollo de los sistemas lo que puede generar plazos extensos para generar las soluciones de TI requeridas.

Recomendaciones

Se recomienda a la Gerencia instruir a TI:

9. Gestionar los riesgos de los proyectos actuales de TI en desarrollo, para lo cual debe aplicar COBIT 2019 practicas BAI 02.03 *identificar, evaluar y responder a riesgos de calidad, funcionales y técnica* y la BAI 11.6, así como el Modelo de Gestión de Riesgo Institucional.
10. Gestionar capacitación para los colaboradores de TI para que contribuya a fortalecer la gestión de riesgo de los proyectos y del Departamento.

2.5 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL SOPORTE DE TI A LOS USUARIOS

Condición y criterio

1. Las siguientes actividades de control establecidas en el procedimiento ICT-GG-PTI-ST-002 "*Atención de reportes de solicitudes de servicios*" no se están ejecutando:
 - *Mantiene un estricto control sobre el número consecutivo, por lo que procede a registrar la boleta, para luego remitirla al encargado de la atención, ingresando todos los datos en la herramienta "Administración y Seguimiento de niveles de servicio.xls".*
 - *Documenta y archiva la boleta con el resto de las atendidas y además actualiza el estado en la herramienta "Administración y Seguimiento de niveles de servicio.xls".*
 - *Confeciona trimestralmente el "Reporte de seguimiento de servicios"*



2. El proceso de soporte al usuario no cuenta con actividades de control para monitorear la eficacia y eficiencia de este.

La Ley General de Control Interno, artículo 15, inciso a) establece que, se deben documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos.

COBIT 2019 establece en la práctica DSS02- “*Gestionar las peticiones y los incidentes de servicio*”, definir esquemas de priorización y clasificación de solicitudes de servicios e incidentes, y los criterios para el registro de problemas. Usar esta información para garantizar estrategias constantes a fin de gestionar e informar a los usuarios sobre los problemas. Además, registrar todas las solicitudes e incidentes de servicio, mediante el registro de toda la información relevante, para que pueda gestionarse de forma eficaz y pueda mantenerse un registro histórico completo. Esto permite el análisis de tendencias, clasificar las solicitudes e incidentes de servicio, con identificación del tipo y categoría.

Causa

- a) TI no ha actualizado hace más de 3 años los manuales de procedimientos; por lo tanto, el procedimiento ICT-GG-PTI-ST-002 “*Atención de reportes de solicitudes de servicios*” no refleja los cambios en los procesos y las actividades actuales que realiza.
- b) TI no cuenta con una actividad de control manual o automático para monitorear el proceso de soporte al usuario, que le permita llevar la trazabilidad en la atención de todas las solicitudes y los plazos invertidos.

Efecto

Riesgos operativos

La desactualización de procedimientos incrementa riesgo operativo porque:

- Dificulta el proceso de inducción para funcionarios nuevos lo que puede generar ineficiencia en el proceso.
- Aumenta la posibilidad de errores en el proceso lo que puede generar ineficacia en el proceso.
- Aumenta la posibilidad de omisión de actividades por parte de los funcionarios de TI lo que puede generar ineficacia en el proceso.

La falta de herramientas que permitan el monitoreo y seguimiento de solicitudes de soporte al usuario también incrementa el riesgo operativo porque:



- Limita la trazabilidad para garantizar la atención de todas las solicitudes, generando riesgo de que se pase por alto la atención y se incrementa la inconformidad en los funcionarios.
- Podría darse retrasos en la resolución de problemas, lo que resulta en tiempos de respuesta más largos para los usuarios. Esto puede causar frustración y reducir la confianza en TI.
- Limita realizar mediciones para determinar áreas de mejora en los procesos y en la identificación de desarrollo de habilidades técnicas afectando la eficacia y eficiencia.

Recomendaciones

Se recomienda a la Gerencia instruir a TI:

11. Actualizar el procedimiento ICT-GG-PTI-ST-002 “Atención de reportes de solicitudes de servicios”.
12. Diseñar e implementar las actividades de control manuales o automatizadas para registrar las solicitudes de soporte a los usuarios que le permita llevar el control, trazabilidad y monitoreo.
13. Establecer revisiones periódicas de los procesos de gestión de solicitudes de soporte para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.

2.6 OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS DE HARDWARE Y SOFTWARE

Condición y criterio

El manual de procedimientos de TI y las políticas de tecnologías de la información para la compra de software y de activos computacionales, no establecen actividades y controles para gestionar los requisitos para el aprovisionamiento de hardware y software de los distintos departamentos de la Institución, tales como las siguientes:

- Identificar, priorizar, especificar y acordar oportunamente los requisitos de los distintos departamentos durante el año.
- La definición y el mantenimiento de un repositorio de requisitos para su registro.
- Seguimiento y control de los requisitos.
- Identificar, evaluar y responder a riesgos de calidad, funcionales y técnicos de los requisitos.



- La elaboración de un plan de comunicación que defina el contenido, el estado, frecuencia (calendarios) y destinatarios de la información de la atención de requisitos.
- Comunicación y tratamiento de reclamos incluyendo procedimientos de escalamiento para resolver problemas en TI.

COBIT 2019 establece en la práctica BAI 02.01.1, garantizar que todos los requisitos de las partes interesadas se consideren, capten, prioricen y registren de forma que sean comprensibles para todas las partes interesadas, reconociendo que los requisitos podrían cambiar. Adicionalmente, el BAI 02.01.7, indica hacer un seguimiento y control de los requisitos, el BAI.02.01.8, establece definir e implementar un procedimiento para la definición y el mantenimiento de los requisitos, así como un repositorio de requisitos y el BAI.02.03, establece, identificar, evaluar y responder a riesgos de calidad, funcionales y técnica asociada con los requisitos.

COBIT 2019, práctica APO 08, por su parte, busca gestionar las relaciones con las partes interesadas de una manera formal y transparente mediante prácticas para definir y comunicar las reclamaciones, procedimientos para escalar y resolver problemas, planificar comunicaciones y calendarios, entre otros aspectos.

Causa

TI a enero 2024 tiene una capacidad del 69% de su personal porque tiene pendiente de nombrar a enero 2024 3 plazas de “ejecutivo turismo 3” y una de “ejecutivo turismo 1”, por lo tanto, no tiene el recurso humano completo para analizar, diseñar e implementar prácticas de COBIT 2019. Además, le da atención prioritaria a la solicitud de Junta Directiva sobre la gestión de riesgos de ciberseguridad y a diferentes directrices emanadas desde la Presidencia de la República y el Ministerio Ciencia Innovación Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT).

Efecto

Riesgos operativos

La falta de mecanismos formales definidos para gestionar los requerimientos de los usuarios internos puede generar riesgos operativos porque el proceso no está estandarizado, ni divulgado y se omiten actividades de control afectando la eficiencia y eficacia. Las mejoras sin implementar en la gestión de requisitos pueden impactar en la satisfacción de los funcionarios por tiempos de respuesta más lentos o problemas recurrentes que merman la calidad de servicio.

TI a diciembre de 2023 tiene requerimientos con más de 9 meses sin resolver, sin que la parte interesada tenga fecha estimada para su atención o conocimiento sobre la condición lo que puede generar inconformidad:



Cuadro #2
Requisitos sin atender
Diciembre 2023

Solicitud	Área	Fecha de Solicitud	Plazo promedio sin resolver
Licencias Monday	CIMAT	21/3/2023	Más de 9 meses
Licencias Adobe	CIMAT	21/3/2023	Más de 9 meses
Licencias IDEA	Dep. Adm. Tributaria	01/6/2022	Más 1 año
Discos duros externos	D. Mercadeo	24/5/2022	Más 1 año

Fuente: Elaboración de la Auditoría Interna

Recomendaciones

Se recomienda a la Gerencia instruir a TI:

14. Incorporar en el manual de procedimientos de TI o en las políticas, mejoras al proceso de gestión de requisitos para el aprovisionamiento de hardware y software que incluya al menos:

- Mecanismos para identificar, priorizar, especificar y acordar oportunamente los requisitos de los distintos departamentos durante el año.
- La definición y el mantenimiento de un repositorio de requisitos para su registro.
- Mecanismos de seguimiento y control de los requisitos.
- Mecanismos para identificar, evaluar y responder a riesgos de calidad, funcionales y técnicos de los requisitos.
- La elaboración de un plan de comunicación que defina el contenido, el estado, frecuencia (calendarios) y destinatarios de la información de la atención de requisitos.

15. Establecer un plan de atención para las solicitudes pendientes de requerimientos de hardware y software.

2.7 GESTIÓN DE COBRO DE MULTAS POR RETRASOS EN LA ENTREGA DE EQUIPO SEGÚN EL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO.

Condición y criterio

La entrega de 2 pedidos de equipo de cómputo presenta retrasos, no se solicita prórroga ante la Proveduría y no se gestiona el cobro de la multa, según se muestra en el cuadro siguiente.



Cuadro #3
Contratación #2021LN-000005-0001200001
Pedidos retrasados sin solicitud de prórroga

Número orden de pedido	Monto orden de pedido	Notificación orden de pedido	Fecha prevista entrega	Fecha entrega
822 023 000 800 002	USD 6.149	31/7/2023	2/10/2023	8/12/2023
822 023 002 700 001	USD 18.448	19/6/2023	21/8/2023	22/9/2023

Fuente: Información de Sistema integrado de Compras Públicas y actas de entrega

La contratación 2021LN-000005-0001200001 sobre arrendamiento de equipo establece lo siguiente:

“8.3. La entrega de los equipos, con todos sus componentes de hardware y software en las condiciones solicitadas en este cartel y debidamente instalados no debe exceder de 45 (cuarenta y cinco) días hábiles, contados a partir del día hábil siguiente de la notificación de cada orden de pedido que se realice por SICOP.

(...)

8.7. Se advierte a los posibles adjudicatarios que, en la ejecución del contrato si por razones de fuerza mayor debidamente justificadas se hiciera imposible la entrega en el tiempo ofertado, deberá hacerlo saber a la Proveeduría del ICT, mediante SICOP y con al menos 10 días hábiles antes de que venza el plazo prometido, solicitando la prórroga respectiva la cual en caso de no aceptarse implicará la aplicación de multas de acuerdo con lo indicado en el punto de MULTAS.

(...)

18.1. Todo atraso en la fecha de entrega tendrá una penalización equivalente al 1% del valor del arrendamiento de cada equipo entregado tardíamente, por cada día de atraso, hasta un máximo de un 25%. Para determinar si hay atrasos en la fecha de entrega, se considerarán el plazo ofertado y la fecha real de entrega de los artículos.”

El Reglamento a la Ley General de Contratación Pública, artículo 117 sobre de aplicaciones de multas, dispone que, la omisión de cobro ocasionará responsabilidad civil y administrativa del funcionario omiso.

Causa

La administradora del contrato no determina oportunamente el incumplimiento por parte del proveedor ni la gestión de la multa.



Efecto

Riesgos operativos

Se incrementa el riesgo operativo porque el monto estimado más alto de la multa es de aproximadamente \$6.149,00 que corresponde al 25% del monto del pedido, representa un impacto bajo para la Institución, sin embargo, se observa que el 100% de los pedidos tienen retrasos en la entrega lo que impacta en la eficiencia del proceso.

El plazo promedio de la entrega de equipos para el periodo 2023 es de 4 meses, generando un retraso promedio de 2 meses, esto también ha repercutido en la oportunidad de TI en suplir de equipos a funcionarios, lo que puede generar atrasos en las actividades operativas e inconformidad en los funcionarios.

Riesgos de cumplimiento

Se incrementa la probabilidad en el incumplimiento de lo establecido en el Reglamento a la Ley General de Contratación Pública y el contrato de arrendamiento.

Recomendaciones

Se recomienda a la Gerencia General instruir a la Administradora del Contrato:

16. Gestionar en cumplimiento del contrato 2021LN-000005-0001200001 sobre arrendamiento de equipo, cláusulas 8.3, 8.7 y 18.1 las acciones correspondientes sobre el incumplimiento por parte del proveedor en la entrega oportuna de los equipos y la omisión de las prórrogas y vigilar el cumplimiento del contrato.



2.8 RIESGO DE CUMPLIMIENTO DE LA DIRECTRIZ PARA EL DISFRUTE DE VACACIONES

Condición y criterio

La jefatura de TI registra al 31 de marzo de 2024 un total de 55 días de vacaciones acumuladas, según se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro #4
Saldo de vacaciones

Puesto	Periodo	Saldo
Jefatura	2023	30
Jefatura	2022	25
	Saldo al 31 marzo 2024	55

Fuente: Departamento Gestión del Talento Humano.

Lo anterior aumenta la probabilidad de materializarse el riesgo de incumplimiento de la Directriz G-1642-2023.

La Directriz para el disfrute de vacaciones de los funcionarios del Instituto Costarricense de Turismo G-1642-2023, en el artículo 4, indica que, las jefaturas, deberán velar porque las personas servidoras a su cargo no acumulen más de un periodo de vacaciones de acuerdo con lo establecido en el artículo 159 del Código de Trabajo, artículo 38 Ley Marco de Empleo Público N°10159 y artículo 44 del Reglamento a dicha Ley, donde se instruye a que no se podrán acumular más de dos periodos de vacaciones.

El Manual de Cargos establece la posibilidad de que el ejecutivo de turismo 3 pueda coordinar equipos de trabajo, comisiones o unidades pequeñas de la organización, por lo que es responsable de asignar, revisar y dar seguimiento a las labores asignadas a personal de menor nivel que le asiste en la realización de investigaciones y proyectos específicos.

Causa

TI no cuenta con plaza de coordinador que asuma las funciones de la jefatura en sus ausencias y no tiene personal de respaldo, es decir, no se ha designado a un funcionario en quien delegar la supervisión durante el periodo de vacaciones o ausencias de la jefatura. Además, está a una capacidad del 69% de su personal porque a enero de 2024 están pendientes de nombrar 3 plazas de ejecutivo turismo 3 y una de ejecutivo turismo 1. Las plazas están en concurso para el 2024, sin



embargo, previamente se realizó un concurso y fue infructuoso, por lo tanto, existe el riesgo de que la situación se siga presentando.

Efecto

Riesgos de capital humano

La falta del disfrute de vacaciones genera riesgos de capital humanos porque incrementa:

- Desgaste físico, emocional y mental de los funcionarios.
- La posibilidad de incapacidades.

Riesgos estratégicos

Lo anterior, genera riesgo estratégico por la posibilidad de incumplir con los objetivos del departamento y con líneas de acción del PEI que este tenga asignados.

Recomendaciones

Se recomienda a la Gerencia:

17. Diseñar e implementar en conjunto con la jefatura de TI el plan de vacaciones para esta plaza en cumplimiento
18. de la Directriz G-1642-2023 Disfrute de Vacaciones de los funcionarios del Instituto Costarricense de Turismo.
19. Diseñar e implementar medidas de control alternativas que permitan mitigar las carencias de personal de TI, por ejemplo, traslados temporales de personal, contratación de servicios profesionales, formación y delegación de funciones, entre otros, para que puedan asumir el rol y responsabilidad durante el periodo de vacaciones de la jefatura.

Las recomendaciones se emiten al amparo de la Ley Orgánica del Instituto, artículo 35 y la competencia que faculta la Ley General de Control Interno artículos 22, 35 y 36.



3. CONCLUSIÓN

Los servicios que brinda TI cumplen parcialmente con normas y buenas prácticas porque presentan oportunidades de mejora en el diseño e implementación de controles que contribuyan a fortalecer la eficacia y la eficiencia en los procesos.

4. VALOR AGREGADO DE LA AUDITORÍA

El valor agregado que la Auditoría está brindando al ICT con este informe es que contribuye a:

- Cumplir con el objetivo estratégico “*Optimizar los procesos institucionales*” y las estrategias siguientes:
 - 7.1 Transformación digital institucional.
 - 7.1.2 Desarrollar proyectos tecnológicos requeridos en las áreas sustantivas del negocio.
 - 7.6 Actualización institucional de procesos y procedimientos en el marco de los retos del PNT y del entorno.
- Fortalecer los objetivos del sistema de control interno siguientes:
 - Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
 - Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
 - Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.
- Mejorar los controles para aumentar la eficiencia y eficacia en los servicios que TI brinda a toda la Institución y que pueden impactar en el cumplimiento de los objetivos institucionales.