

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

Fecha ⁴	19 de agosto de 2020
Consecutivo ⁵	INF-PLI-01-2020-0004

Asunto⁶	Informe General de Resultados de la Valoración y Gestión de Riesgos Resultados a mayo de 2020
---------------------------	---

1. Presentación o introducción ⁷

En 2019 la Unidad de Control Interno de la Dirección de Planificación Institucional promovió la contratación directa 2019CD-000033-0006000001 “*Contratación de servicios profesionales para el establecimiento de los principios de un Buen Gobierno Corporativo (GC) y evaluación y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno (SCI); proceso de Autoevaluación del Sistema de Control Interno (ASCI) y Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI) del Consejo Nacional de Vialidad*”, razón por la que el consultor fue responsable de las capacitaciones a los titulares subordinados, la preparación de instructivos, instrumentos, acompañamiento, procesamiento de la información y formulación del informe general de resultados, siempre bajo la coordinación de la Unidad de Control Interno.

Se presenta un resumen ejecutivo del informe entregado por el consultor como parte de los productos de la citada contratación.

2. Antecedentes o justificación ⁸

La Ley General de Control Interno N° 8292 establece una serie de disposiciones en relación con la identificación y administración de riesgos. El artículo 14 establece que son deberes del Jefe y Titulares Subordinados (jefaturas) entre otros:

- a. Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos institucionales.
- b. Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran y decidir las acciones que se tomarán.
- c. Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración y gestión del riesgo.

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

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

El artículo 19 de esta ley, establece que el Jerarca y los Titulares Subordinados son responsables del SEVRI, y que se deben adoptar las medidas necesarias para su adecuado funcionamiento, el cual permita ubicar a la institución en un nivel de riesgo institucional aceptable.

Adicionalmente, la Directriz N° D-3-2005-CO-DFOE (R-CO-64-2005) emitida por la Contraloría General de la República y publicada en La Gaceta N° 134 del 12 de julio de 2005, establece los criterios mínimos de cacatamiento obligatorio, para el establecimiento, funcionamiento y perfeccionamiento del SEVRI.

En razón de lo anterior, cada año se realiza en la entidad la identificación y valoración de riesgos y se formulan planes de administración o mitigación para evitar la materialización de los riesgos altos y moderados.

3. Descripción de la situación o problema por resolver ⁹

Se presenta al Consejo de Administración un resumen ejecutivo del informe presentado por el consultor, el cual se aporta como anexo, ya que detalla la metodología empleada, las unidades organizativas que participaron del proceso, los resultados obtenidos en la aplicación del proceso SEVRI 2020, las conclusiones y recomendaciones.

El proceso SEVRI 2020 tiene la particularidad de que en esta ocasión se involucró un mayor número de participantes de las unidades con proyectos a cargo, principalmente de las Gerencias de Conservación de Vías y Puentes (participaron adicionalmente los Directores Regionales y otros funcionarios en cargo de jefatura) y la Gerencia de Construcción de Vías y Puentes (contó con mayor participación de ingenieros de proyecto).

4. Análisis de hechos relevantes ¹⁰

A partir de las matrices empleadas en el proceso, generadas por las 32 unidades organizativas que participaron, el consultor obtuvo los resultados que se muestran en el siguiente Mapa de Riesgos:

Mapa de riesgos relevantes y críticos del CONAVI

Estructura de Riesgos	Código del Riesgo	Nivel de Riesgo Inherente	Nivel de Riesgo Residual	Nivel de Exposición
RIESGOS DE RECURSOS HUMANOS				
Concentración de experiencia	RH02	Extremo	Moderado	25%
Pérdida de personal clave	RH03	Extremo	Alto	50%
Riesgo de Fraude Interno	RH05	Extremo	Moderado	25%
RIESGOS DE PROCESOS DE OPERACIÓN Y CONTROL				
Poca capacidad de procesamiento	POC08	Extremo	Moderado	25%
Procedimientos escritos	POC09	Extremo	Moderado	25%
Comunicación Interna	POC12	Extremo	Moderado	25%
Riesgo Legal Interno	POC16	Extremo	Moderado	25%
RIESGOS DE TECNOLOGIA E INFORMACION				
Inversión en tecnologías -Software	TI01	Extremo	Alto	50%
Capacidad de los sistemas de TI -Software	TI02	Extremo	Moderado	25%
Fuga de información	TI09	Extremo	Alto	50%
RIESGOS POR FACTORES EXTERNOS				
Responsabilidad pública/legal	FX01	Extremo	Alto	50%
Cambio legislativo o regulatorio	FX02	Extremo	Moderado	25%
Riesgo Legal externo	FX04	Extremo	Moderado	25%
Fraude externo	FX06	Extremo	Moderado	25%
Impredecibles	FX08	Extremo	Alto	50%

Tomado de "Informe General de Resultados de Valoración y Gestión de Riesgos 2020". Rafael Ángel Fallas Campos.

En su informe el consultor señala que *los controles internos son en su mayoría "Satisfactorios", controles fuertes que se aplican apropiadamente, suministrando un nivel razonable de garantía que los objetivos están siendo alcanzados por lo que solo se requieren planes de acción o mejoras a corto plazo para disminuir suficientemente su posibilidad de materialización u ocurrencia.*

En relación con los hallazgos y riesgos más relevantes, se indica que en caso de que se lleguen a materializar estos *podrían generar o incrementar pérdidas económicas, de imagen, credibilidad y confianza en la institución.* Por ello, el consultor señala que sobre estos se debe mantener un monitoreo permanente y las acciones que permitan mitigarlos y controlarlo. **Se transcriben a continuación (de forma parcial) las apreciaciones del consultor¹:**

¹ Rafael Ángel Fallas Campos. Informe General de la Valoración y Gestión de Riesgos. Resultados a mayo de 2020.

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

“1. Riesgos de Recursos Humanos

a. RH02 Concentración de experiencia y RH03 Riesgo de Pérdida de Personal Clave

Para las jefaturas según la información descrita en sus matrices, inquieta que, por una eventual renuncia inmediata, traslado interno o a otra institución, jubilación, incapacidad o vacaciones prolongadas del personal que ocupan puestos con concentración de experiencia y son clave para el funcionamiento de áreas sustantivas y que además cuentan con poco personal, se pierdan funcionarios calificados.

Los controles relacionados con estos riesgos se consideran apenas adecuados, debido a que no se realizan actividades preventivas para contar con la identificación de los puestos considerados clave a nivel del CONAVI, por lo que no existen cuadros sustitutos de personal clave, que se vuelve indispensable para la continuidad normal y efectiva de su funcionamiento.

b. RH05 Riesgo de Fraude Interno

Riesgo que se puede presentar cuando el personal antepone (sic) sus intereses particulares sobre los institucionales, y se relaciona con posibles actividades deshonestas, conflictos de interés, colusión, robo por parte de alguno de los funcionarios que administran actividades relacionadas con el manejo de presupuestos, viáticos, horas extras y con el uso de activos Institucionales para beneficio propio o para otros, como por ejemplo uso de viáticos para beneficio personal, o cobrar horas extras no trabajadas o que el personal cobre comisiones o dadas a empresas o proveedores para garantizar contrataciones de productos o servicios.

Las principales causas por la que este riesgo puede presentarse en el CONAVI es la falta de seguimiento a los controles disuasivos, detectivos, preventivos y correctivos anti-fraude, o contar con una comisión de ética Institucional sin la participación directa de algún representante del jerarca, además de la poca retroalimentación periódica al personal o niveles superiores de las consecuencias por cometer fraudes en la función o inexistencia de una estrategia de divulgación anual antifraude institucional. Además del poco conocimiento o cultura en la aplicación de las normas de control interno, así como algunas condiciones salariales que no compiten con las obligaciones o funciones asumidas. Por lo que se deberán redoblar esfuerzos para mitigar y controlar mucho más este riesgo.

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

Es menester indicar que la Administración en su código de ética, principios y valores propone acciones hacia la prevención de este riesgo, pero no son suficientes si no existe un programa anual o periódico que enfocado a recordar las obligaciones de los funcionarios y jercas, así como de la legislación que regula su diario actuar, para que ningún colaborador o jerarca pueda aducir desconocimiento de una posible ejecución de un delito, razones lógicas que permiten invocar la necesidad de sensibilización para evitar y prevenir la materialización de este riesgo.

2. Riesgos de Procesos de Operación y Control

c. POC08 Poca Capacidad de Procesamiento

El estudio demuestra que la capacidad de recursos financieros y humanos para el procesamiento de las operacines sustantivas son muy susceptibles al grado de amenazar la habilidad de la institución en cubrir las demandas de servicios y operaciones.

Lo anterior por la capacidad administrativa y funcional en algunos proyectos que es insuficiente, sin asesoría legal especializada, o que la liquidez puede verse afectada porque los fondos no sean recibidos y entregados en las fechas pactadas al no contar con los recursos financieros requeridos, por ejemplo en la conservación de vías y puentes, al grado de amenazar la habilidad de la institución en cubrir las demandas de servicios.

Otro factor que incide en este riesgo es la falta de un área que lidere la administración de proyectos, en otras palabras, una Gerencia de Proyectos.

d. POC09 Riesgo de Procedimientos Escritos

Al no contar con procedimientos actualizados que indiquen la normativa aplicable, los riesgos que mitigan y las consecuencias de su incumplimiento, así como la falta de interés por parte de los funcionarios a conocer y aplicar el programa permanente de capacitación para el levantamiento y actualización de los procedimientos establecido por Análisis Administrativo y así aplicarlos de forma que estén estandarizados, de fácil acceso y con la normativa aplicable, según las características mínimas que se requieren para las distintas actividades y funciones sustantivas, se arriesga la eficiencia y eficacia de las operaciones, lo que dificulta el control y mitigación de algunos riesgos operativos, generando también menoscabo en la calidad de los trabajos.

Se evidencio (sic) en el proceso de valoración de riesgos operativos que el área de análisis administrativo esta (sic) sobre-utilizada, ya que es donde se lleva la tarea del

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

levantamiento y actualización de procedimientos, actividad inherente a cada usuario del procedimiento y que la mayoría de las jefaturas no mantienen un control y seguimiento con sus colaboradores para tener los procedimientos como se practica comúnmente y que por ello no se tiene un efecto satisfactorio sobre el control y mitigación de otros riesgos operativos.

Cabe resaltar que la carencia de procedimientos actualizados en la Institución, principalmente los que corresponden a procesos sustantivos a las operaciones dirigidas a contratación, construcción, conservación y algunos proyectos, los funcionarios que laboran en algunas de esas gerencias o direcciones no cuentan más que con instrucciones verbales o su experiencia de cómo deben realizar sus labores.

Esto no es conveniente debido a que los procedimientos escritos son documentos que detallan las tareas y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar el debido cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración. Además, que, estos instrumentos ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, lo cual contribuye a evitar las funciones y los pasos innecesarios o incompatibles en cada uno de los procesos sustantivos institucionales y así evitar y mitigar riesgos operativos.

También es menester indicar que uno de los pilares para fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional es tener todos sus procedimientos conforme a las mejores prácticas, normas y según la asesoría y coordinación del área de Planificación Institucional con el área de análisis administrativo, cuyas funciones primordiales esta suplir de un formato estándar para que las jefaturas coordinen el levantamiento de sus procedimientos, con una guía y capacitación periódica del tema.

e. POC12 Riesgo de Comunicación Interna

Las jefaturas perciben según su valoración de este riesgo que existen un sin número de fallas de comunicación entre la administración, los directores y el jerarca por desinformación en la gestión de proyectos o estrategias, por la concentración en unos pocos de información relevante y la realización de operaciones en forma aislada sin un trabajo en equipo, generado por un inadecuado uso de los mecanismos de comunicación formal existentes, que expone a la institución en una alta probabilidad a este riesgo, al no existir claramente una instrucción de utilizar solo los mecanismos de comunicación formales, de forma asertiva, directa, respetuosa y conciliadora que permita un mejor clima y ambiente de comunicación interna.

En materia del manejo del correo electrónico se advierte la necesidad de acostumbrarse a copiar a todos los interesados y confirmar la recepción de la información, además de establecer coordinaciones entre áreas relacionadas con

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

diferentes actividades o proyectos, y registrar mediante minutas las reuniones con su respectiva agenda, control de asistencia y firma de acuerdos con sus responsables, por el incumplimiento de estos controles existentes provoca poco compromiso a las resoluciones y responsabilidades de los temas tratados, generando extensos tiempos de respuesta y dificultad en la solución a los diferentes requerimientos entre las mismas áreas y a los diferentes sujetos interesados.

Por Sistemas informáticos incompatibles, por ejemplo: Las UE no cuentan con una solución definitiva a su solicitud de una plataforma integrada por que los sistemas actuales no son compatibles y que permita una mejor obtención de información y comunicación, o que en todo requerimiento tecnológico de software no se consideren prácticas y normas internacionales para realizar un procedimiento que garantice el cumplimiento de todos los requerimientos y procedimientos establecidos por estándares de Cobit e Itil para la compra, verificación de la calidad según los perfiles de usuario, pruebas y aceptación definitiva de estos sistemas o herramientas con el visto bueno de TI para los usuarios.

La información es un activo e ingrediente vital para la conducción exitosa de la institución. Igualmente lo es la existencia de medios eficientes para comunicar esa información en un formato claro y conveniente, en los plazos más oportunos. Por lo anterior, corresponde a la administración utilizar y cumplir con los métodos y mecanismos para obtener y comunicar la información financiera, gerencial y de otro tipo necesaria para guiar sus actividades y para satisfacer los requerimientos de terceras partes externas que tienen alguna relación con la institución, ya sea por razones contractuales, de fiscalización o de otra naturaleza.

f. POC16 Riesgo Legal Interno

Para las jefaturas según la información descrita en sus matrices, les inquieta este riesgo porque se origina dentro de la entidad, al contestar de forma errónea los recursos de revocatoria y que incluye, la elaboración incorrecta u omisiones legales o de requerimientos en contratos con proveedores o contratistas: por ejemplo el uso de machotes que no se ajustan a la contratación o proyecto específico; a falta de asesoría especializada por la particularidad de la contratación o proyecto, por requerimientos legales incompletos, contratos mal diseñados o elaboración incorrecta o incompleta de carteles por parte de la institución, lo cual puede producir su invalidación o provocar dificultades para hacer cumplir los términos contractuales en caso de disputas con proveedores o contratistas.

Como consecuencias de materializarse este riesgo, se generan un sin número de recursos de amparo, demandas de alta cuantía, denuncias, aumento el número de litigios con pérdidas económicas considerables y provoca una minusvalía financiera y

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

falta de liquidez que compromete la capacidad operativa de la institución y el inicio o finalización de proyectos Institucionales y que afecta directamente el beneficio de todos los sujetos interesados, generando además una mala imagen, renuncia de personal especializado y con experiencia, pérdida de reputación, confianza y credibilidad Institucional.

3. Riesgos de Tecnologías e Información

j. TI01 Riesgo de Inversión en Tecnología

Aun (sic) cuando en la Institución se cuenta con software para procesar la información (SIGEPRO), preocupa al Equipo Evaluador (jefaturas), que el mismo no es suficiente y acorde con el número o capacidad de funciones y actividades que se realizan. Ya que en ocasiones los procesos que deberían ser más rápidos se retasan por ausencia de un expediente único, un sistema administrativo, financiero y operativo integrado que sea robusto o por redirigir presupuesto a otras actividades sustantivas que no son prioridad. Esto provoca disminución en los tiempos de respuesta y capacidad de resolución pronta de las áreas sustantivas, y también sobrecarga de trabajos de forma manual.

Por ejemplo, los sistemas administrativos no son compatibles entre sí, las UE no cuentan con una solución de inversión en software definitiva a su solicitud de una plataforma que permita una mejor obtención de información y comunicación de los proyectos y se ven obligados a utilizar un sistema de la CGR que no es compatible y la secretaria de actas no cuenta con un sistema que permita el control y seguimiento de acuerdos del órgano superior, proveeduría debe utilizar el SICOP aun cuando este no tiene la capacidad que requiere el CONAVI para dar trazabilidad y seguimiento de inicio a fin de una contratación.

Lo anterior con las siguientes consecuencias: 1. Pérdida de tiempo en las áreas administrativas y operativas por fallos en el software actual. 2. Posible pérdida de información almacenada en equipos viejos. 3. Atrasos en la atención de requerimientos de proyectos a sujetos interesados por lentitud en los equipos y que no se solucionen o realicen los reportes de incidencias inmediatamente. 4. Pérdida de confianza por parte de los funcionarios o diferentes sujetos interesados que genera una imagen interna deteriorada. 5. Sistemas desactualizados que dificultan la operativa y obtención de información de forma oportuna, real, eficiente y actual.

k. TI03 Riesgo de Fallas o Caídas de los Sistemas de TI

Riesgo que se presenta a causa de la interrupción en el procesamiento de las operaciones debido a fallas de los equipos o software obsoletos o insuficiente

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

capacidad instalada en los sistemas de software que pueda afectar el sistema central y los sistemas de soporte o respaldo. Ejemplo de fallos en sistemas: -sistemas con capacidad de procesamiento y almacenamiento insuficiente, incompatibilidad entre las telecomunicaciones y sistemas informáticos -perdida de información por virus y -fallos en las condiciones de resguardo del equipo informático o de alimentación eléctrica en los sistemas.

Por otro lado, se evidencio (sic) una alta probabilidad de materialización de este riesgo por el incumplimiento de normas para contar con suficientes respaldos de la información (se recomiendan al menos de 3 a 5 mecanismos de respaldo diferentes) por la ausencia de un centro alternativo y protocolo para dar continuidad de las operaciones en caso de un evento a nivel local o nacional y crítico por pérdida de la información de los diferentes procesos y la institucional.

I. TI09 Riesgo de Fuga de Información

Riesgo que se puede presentar por el robo de información de las bases de datos o información clave de la institución o la perteneciente a los diferentes sujetos interesados. En el último caso, la situación compromete a la entidad, implicando la posibilidad de demandas o deterioro de su imagen. Por lo que se requiere hacer una evaluación de los equipos y del sistema de seguridad para controlar posibles debilidades y exposiciones a este riesgo.

Como ejemplo a su vulnerabilidad es que se utilizan mecanismos informales de comunicación (Chats o redes sociales) y de almacenamiento de datos mediante discos duros externos o llaves mayas, lo que va en contra de las normas internacionales de seguridad y acceso de la información en TI. Además, no se cuenta con un reglamento del uso de esos mecanismos informales o un programa de divulgación de las políticas internas del manejo, confidencialidad y seguridad de la información que disuada a cualquier funcionario o nivel jerárquico a que facilite información confidencial de la institución.

Las principales consecuencias son: 1- Demandas de alta cuantía por la afectación en la privacidad de sujetos interesados, ya que los datos contenidos en la base datos son sensibles y de carácter confidencial. 2- Puede generar desconfianza de los filtros de seguridad implementados en el sistema y en los dispositivos Institucionales. 3- Puede generar desconfianza y reclamos por parte de instituciones como la Contraloría General de la Republica hacia la Institución ante la exposición de la información y generar sanciones que afecten la imagen Institucional.

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

El control interno y la gestión de riesgos deben contemplar los mecanismos necesarios que permitan asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique a todo nivel.

4. Riesgos de Factores Externos

m. FX01 Riesgo de Responsabilidad Pública/Legal

Riesgo que se puede presentar por incapacidad que puede tener la institución según su estructura organizativa y financiera para cumplir a cabalidad con los principios rectores o aquellos definidos por su naturaleza, objetivos y POI, así como en la legislación, incluye su incapacidad para cumplir la normativa o ejecución asociada a los distintos proyectos, procesos, los reglamentos y directrices del MOPT, entes contralores, supervisores y fiscalizadores, como, por ejemplo:

Por el posible rezago para cumplir con el mantenimiento o conservación de vías y puentes que, de no realizarse, podría generar una consecuencia catastrófica si por un evento o accidente la afectación es directa a uno o varios ciudadanos perdiéndose vidas humanas y si se evidencia negligencia y descuido por parte del CONAVI por no poder cumplir con esta obligación natural, la institución puede verse seriamente afectada.

Por un posible incumplimiento de uno o varios proyectos de construcción de infraestructura vial que son clave para mejorar la competitividad y generar crecimiento económico o por razones y dificultades internas en su estructura organizativa, así como cambios en la regulación o políticos y de visión sobre las prioridades que inciden en el uso eficiente de los recursos públicos.

n. FX02 Riesgo de Cambio Legislativo o Regulatorio

Riesgo que se produzcan cambios en la legislación o en la regulación que implican amenazas o desventajas para la Institución, particularmente en cuanto a su desempeño y su capacidad de operación, por no contar con la estructura organizativa, infraestructura, recursos financieros o planificación Institucional suficiente que permite asesorar a la administración y al jerarca de forma eficaz, para hacerle frente a nuevas obligaciones legales como lo es el caso de una Reforma a las finanzas públicas del país (IVA), Reforma laboral, adhesión a nuevas prácticas internacionales (NIIF) o la nueva Ley para el uso de materiales reutilizables en pavimentos y obras de infraestructura vial, entre otras.

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

Este riesgo tiene relación directa con el Riesgo de Responsabilidad Pública/Legal y Riesgo Legal Externo si se materializa, por lo que se deben tratar de forma conjunta, considerando otros riesgos y factores estructurales, financieros y legales.

Por lo anterior, la Institución debe satisfacer las demandas de un complejo panorama regulatorio, siendo lo suficientemente flexibles para que siga el ritmo de un entorno que cambia rápidamente. Todo ello, con un enfoque y ayuda de un programa de cumplimiento regulatorio diseñado para generar valor y desarrollar su máximo potencial, por lo que este riesgo se presenta a falta de no contar con al menos:

Una Estrategia regulatoria –Desarrollando estrategias, estructuras y procesos que permitan el cumplimiento proactivo de las tendencias regulatorias.

Una Respuesta regulatoria –Dando cobertura a nuevas o actuales exigencias regulatorias.

Un Cumplimiento regulatorio –Diseñando, evaluado y transformando sus programas de cumplimiento regulatorio de tal manera de preservar los valores organizacionales y crear una ventaja de buena imagen, confianza y reputación.

o. FX04 Riesgo Legal Externo

Riesgo que incluye la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones supervisoras o de acuerdos contractuales realizadas entre dos partes, máxime si se emplean distintas figuras de ejecución (Contrataciones, Fideicomisos, Convenios o Concesiones, entre otros). Puede darse por el incumplimiento de la contraparte o de las obligaciones y responsabilidades de la Institución o por resoluciones inadecuadas con retrasos considerables e incumplimiento de pagos.

Para controlar mejor este riesgo la Gerencia de Asuntos Jurídicos debe reforzar la coordinación con la Dirección Ejecutiva, Gerencias y todas las jefaturas de Dirección en el contexto de la concepción de los procesos sustantivos y del servicio, deben identificar los factores de riesgos legales que tengan mayor probabilidad de ocurrencia en las actividades que desarrollan, determinando los eventos endógenos y exógenos que pueden tener un impacto negativo sobre los objetivos y finanzas de la institución. De no ser así generaría pérdidas económicas de alta cuantía, de imagen institucional, insolvencia económica y numerosos procesos legales.

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

p. FX06 Riesgo de Fraude Externo

Riesgo que se puede presentar por actividades fraudulentas perpetradas por exfuncionarios, proveedores, asesores externos o delincuencia contra la Institución, en los que son terceros los que realizan todo tipo de mecanismos para robar, hurtar, estafar, ofrecer beneficios falsos, entrega de bienes inmuebles sin las condiciones o calidad requerida y pagar sobornos o dadas para ser adjudicado en un proyecto específico e incumplir mediante artilugios o mecanismos contractuales sus obligaciones, afectando directamente a la institución.

Al respecto, el análisis de este riesgo por parte de las jefaturas, determina que aún se deben realizar mejoras sustantivas a los controles para minimizar la probabilidad que se presente este riesgo con un impacto crítico, por lo que se deberá mantener un estricto seguimiento y apego a cumplir los controles establecidos y establecer otros que lo mitiguen, concretando los planes de mejora establecidos en el Proceso de Valoración de Riesgos, máxime que no se actualizan las funciones y procedimientos que limiten y definan las acciones que puede o no hacer cada funcionario en su accionar.

q. FX08 Riesgo de Impredecibles

Finalmente, en cuanto a los riesgos provenientes de factores externos, los resultados muestran preocupación en los niveles superiores y las jefaturas por la falta de claridad para aplicar un plan de continuidad del servicio, tanto en aspectos informáticos como en aquellos eventos por la ocurrencia de alguna situación impredecible, tal como pandemias, inundación, terremoto o incendio, robo, asalto u otro acto criminal.

El CONAVI no cuenta con una organización que permita gestionar riesgos propios por emergencias naturales dentro del país, ya que no se cuenta con un plan de continuidad de apoyo y servicios para la misma institución, por eventuales desastres naturales, actividades delictivas o criminales contra la institución o sus colaboradores, como también por un incendio, terremoto, inundaciones u otros desastres naturales que impidan directamente la continuidad operativa y de servicios de la entidad, máxime en un evento de emergencia nacional.

Lo anterior porque a la fecha no existe un protocolo de continuidad administrativa y de servicio, que garantice su función ante los diferentes sujetos interesados en eventos de emergencias presentados por la naturaleza, además no se cuenta con un centro alterno, protocolos y manuales (solo de respaldo de la información en la nube), por lo que este riesgo resulta con una alta probabilidad y un nivel de riesgo residual significativo o crítico (no aceptable).

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

Además, y con mayor relevancia el CONAVI no cuenta con una metodología particular y específica para tratar sus riesgos en proyectos, donde se requiere valorar y gestionar no solo riesgos operativos, también otros riesgos financieros, estratégicos y continuidad del proyecto.”

En su informe el consultor arriba a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

“Conclusiones

- 1) *Del estudio de riesgos operativos inherentes realizado al CONAVI durante el primer trimestre del 2020, se determinó que se requiere reforzar la estructura funcional, de apoyo y operativa de algunas áreas clave y sustantivas de la institución, porque su nivel general de exposición al riesgo operativo no es del todo aceptable, al alcanzar un 91% de sus riesgos inherentes con niveles residuales altos y moderados. Dicha exposición se confirma por el resultado de la evaluación de los controles existentes, con una calificación donde son en su mayoría apenas adecuados y satisfactorios.*
- 2) *De la información suministrada por las jefaturas se concluye que los riesgos más relevantes y críticos del CONAVI, con una alta exposición y probabilidad de materialización por grado de importancia en los procesos medulares Institucionales son: 1-Riesgo de pérdida de personal clave por la concentración de experiencia y falta de capacidad instalada en las áreas medulares, con poco personal de sustitución, 2-Riesgo por la falta de actualización de los procedimientos medulares, 3-Riesgos de fraude interno y externo, a falta de mecanismo de gestión y monitoreo permanente de estos riesgos, 4-Riesgo de responsabilidad pública legal por la falta de cumplimiento normativo en especial en conservación de vías y puentes, 5-Riesgo de comunicación interna por no utilizar eficientemente los canales de comunicación formales, 6-Riesgo legal interno y externo a falta de asesoría especializada y descuidos en la elaboración de contrataciones lo que la expone a sanciones o demandas de alta cuantía.*
- 3) *En términos de la evaluación de los controles existentes en el CONAVI, la mayoría están en un nivel que permiten disminuir en un 75% la probabilidad de materialización de estos riesgos inherentes a la actividad sustantiva de la institución, por lo que aún existe un grado de exposición (25%), también se concluye que la mayor deficiencia de estos controles se debe esencialmente a la falta de una mayor cultura favorable de control interno y gestión de riesgos; además a falta de procedimientos actualizados, de fácil acceso y con la normativa aplicable. En otros términos, con un grado de madurez del Sistema de Control Interno del 65% calificado según el modelo de la CGR*

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

como competente, por lo que la institución está expuesta a la probabilidad de materialización de un riesgo en un 35%.

4) *En términos generales los sistemas informáticos y comunicación del CONAVI son apenas adecuados para la operatividad del servicio prestado por la institución, porque se considera que existen debilidades y exposiciones a riesgos de TI que se deberán subsanar, en especial por no contar con un sistema administrativo y para proyectos integrado y la comunicación institucional que muestra deficiencia al igual que el ambiente laboral por la lentitud en la respuesta a trámites o transacciones en los procesos sustantivos, ya que no existe conectividad entre dichos sistemas y procesos, existen actividades manuales, y la falta de una política de confidencialidad y seguridad de la información.*

5) *También se concluye que la institución debe realizar mayores esfuerzos para cumplir algunas obligaciones y responsabilidades públicas legales, en especial en la conservación de vías y puentes, para que no afecten su credibilidad, reputación e imagen con todos sus sujetos interesados internos y externos. Por lo que deberá priorizar y satisfacer las demandas de un número de proyectos de conservación pendientes de ejecución, con un enfoque y ayuda de un programa de cumplimiento diseñado para generar valor y desarrollar su máximo potencial y se requiere mayor coordinación, planificación y asesoría legal en los proyectos de conservación.*

Recomendaciones

En la implementación de las mejoras de control interno y planes de acción para mitigar la probabilidad de materialización de riesgos operativos aquí descritos, se deberá seguir rigurosamente la premisa de procurar el balance entre controles y funcionalidad, de acuerdo con los objetivos estratégicos, capacidad económica e instalada, el fortalecimiento de la institución y de cara a su nivel de competencias.

Se recomienda al Consejo de Administración

1) *Que de los riesgos descritos en este informe, se prioricen las acciones en aquellos cuyo impacto pueden generar pérdidas de imagen, confianza, capacidad o continuidad de servicio, legales y pérdidas financieras significativas, como es el Riesgo de responsabilidad pública/legal, Riesgo de fraude (interno o externo) y aquellas perdidas que se pueden producirse por la pérdida de personal clave y que los procedimientos estén actualizados, así como mantener un seguimiento que permita detectar si las acciones para mitigar estos riesgos se están cumpliendo y realizar las acciones pertinentes para que se cumplan a cabalidad.*

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

2) *Solicitar a la Comisión de CI que valore y priorice un plan de acción para garantizar el debido cumplimiento de las disposiciones o cambios legales que afectan y a la fecha no sean implementado y que exponen en un mayor nivel a la institución a que se materialice el riesgo de responsabilidad pública legal y riesgo legal interno y externo, con posibles demandas de alta cuantía para la institución.*

3) *Reforzar y establecer claramente las funciones, actividades y responsabilidades del área de comunicación e imagen, que deberá incorporar procedimientos y seguimiento para que la política Institucional de comunicación sea conocida y aplicada a nivel institucional y que garantice el control de riesgos de comunicación interna y fuga de información. Además, solicitar a esa área la creación de una Política de confidencialidad y seguridad de la información para ser aprobada y divulgada por ese órgano.*

4) *Continuar apoyando la nueva estrategia para el establecimiento y fortalecimiento de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y del SEVRI, así fortalecer el SCI Institucional, dando continuidad a los procesos de valoración de riesgos y Autoevaluación del SCI aprobados por ese órgano y fortaleciendo su estructura funcional para que la UCI a futuro sea un área técnica y asesora de riesgos, tal como lo recomiendan las mejores prácticas internacionales de COSO y las Directrices del SEVRI en el punto 3.4.: Recursos: El SEVRI deberá contar con los recursos financieros, humanos, técnicos, materiales y demás necesarios para su establecimiento, operación, perfeccionamiento y evaluación, según lo dispuesto en esta normativa. Los recursos que se asignen al SEVRI deberán obtenerse, de forma prioritaria, de los existentes en la institución en el momento de determinar su requerimiento...*

5) *Solicitar a la Auditoría Interna, como componente orgánico del Sistema de CI y según sus Normas Nacionales e Internacionales de Auditoría (NIA) basadas en riesgos de tal forma que sea un canal preventivo de riesgos y las competencias establecidas en el artículo 22, incisos b) y c) de la LGCI, verificar y dar seguimiento periódico de los hallazgos y recomendaciones aquí establecidas, mediante informes periódicos a ese órgano colegiado del grado de avance en los planes de acción establecidos por las jefaturas en sus matrices para garantizar su cumplimiento.*

6) *Continuar con la implementación de las intencionalidades para fortalecer los procesos sustantivos de manera que se fortalezca la estructura organizativa y así las funciones y responsabilidades de una Gerencia en Proyectos, redistribuyendo las ocupaciones y tareas en función de las actividades sustantivas de la institución, y que*

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

permita proveer de servicios de mayor calidad, generando como beneficio un mayor control de sus riesgos de mayor impacto.

A la Dirección Ejecutiva

- 1) *Se recomienda definir una estrategia con la cual se garantice una continuidad de las obligaciones y responsabilidades establecidas en la Ley General de Control Interno y que permita a la institución una continuidad en el control y mitigación de sus riesgos inherentes más relevantes ante el eventual acontecimiento de un imprevisto de carácter operativo. Lo anterior, mientras se implementa la estructura funcional propuesta en el Marco Orientador para el SEVRI Institucional.*
- 2) *Para disminuir los niveles de riesgo residual no aceptables en la familia de Recursos Humanos, se recomienda solicitar a la Dirección de Gestión del Recurso Humano realizar en conjunto con las jefaturas un plan que garantice con anticipación la sustitución de personal clave, creando en un periodo de 6-8 meses una base de datos con ternas o cuadros sustitutos para contar con personal de inmediato, en caso de renuncia inmediata y pérdida de funcionarios claves, en especial en los procesos sustantivos que cuentan con personal especializado con concentración de experiencia o poca capacidad instalada.*
- 3) *En cuanto a los riesgos de la familia de tecnologías de información y comunicación, se recomienda solicitar a la Dirección de Tecnologías de la Información coordinar y establezca en conjunto con las otras Direcciones y Gerencias, las prioridades y mejoras que se requieren de los distintos sistemas de Software, realizando un plan estratégico de actualización del Software a mediano plazo, lo cual deberá traer mejoras sustantivas en la seguridad de la información y operatividad de la institución.*
- 4) *En materia de gestión del riesgo de fraude se recomienda establecer mecanismos disuasivos, preventivos y detectivos, que permitan disminuir la probabilidad de materialización de este riesgo, por ejemplo, que el Consejo de Administración apruebe un programa de divulgación de la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública N°8422 y que el mismo, así como la normativa relacionada y aplicable, sean comunicadas a todo el personal por parte de las jefaturas, mediante una reunión anual, con control de asistencia, en especial a aquellos funcionarios con mayor exposición y vulnerabilidad a este riesgo.*
- 5) *Se recomienda a la Dirección Ejecutiva definir con la Dirección Financiera un protocolo que permita a la institución una continuidad financiera relativamente normal, ante el eventual acontecimiento de un imprevisto natural o factor externo (terremoto,*

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

erupción volcánica, huracán, inundación e incendio, virus o pandemia) o de carácter laboral en el país (huelga), delictivo o por falta de fluido eléctrico de forma prolongada (centro alterno). Lo anterior, mientras se define un Plan de Continuidad Operativa Institucional.

6) Una vez establecido el plan de continuidad operativa institucional, se recomienda hacer charlas o comunicados al personal en los diferentes mecanismos existentes para la implementación del plan de contingencia informático y el programa de continuidad del servicio, así hacerle frente a una posible interrupción por cualquier evento prolongado e impredecible.

7) Establecer una metodología particular y específica para tratar los diferentes riesgos inherentes en proyectos, donde se requiere valorar y gestionar no solo riesgos operativos, también otros riesgos financieros, estratégicos y continuidad de los proyectos.

Cabe recomendar a las jefaturas:

1) En la medida de lo posible, los planes de acción establecidos en sus matrices de riesgos no se extiendan más de 6 meses, a menos que se requiera de presupuesto y deban ser incluidos como producto de la Valoración de Riesgos en el POI. Lo anterior considerando que en la mayoría de los niveles de riesgo residual son Moderados y Altos (no aceptables).

2) Se recomienda a la Dirección de Gestión del Recurso Humano fortalecer el proceso de reclutamiento, selección e inducción con capacitación periódica al personal de nuevo ingreso, sobre las normas del Sistema de CI y Riesgos, límites de acceso y el uso y aplicación de las herramientas informáticas, así como de los procedimientos actualizados, con el fin que éste personal cuente con una adecuada base de conocimiento que le permita un mejor desempeño y seguridad en las labores a realizar, así como el establecimiento y cumplimiento de nuevas directrices a las jefaturas para realizar un informe anual de gestión.

3) A la Dirección de Planificación Institucional en conjunto con Departamento de Análisis Administrativo se recomienda programar un plan para coordinar con las demás dependencias el levantamiento o actualización de los principales procedimientos sustantivos, priorizando los procesos medulares relacionados directamente con las áreas de contratación, construcción, conservación y proyectos, con el propósito de definir claramente las funciones, responsabilidades y actividades de control en las

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

mismas, e incluir en el formato los riesgos que mitigan, sus consecuencias de no cumplirse y la normativa aplicable para su debido cumplimiento.

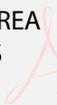
4) Las jefaturas del CONAVI deberán en todo momento y con la estricta coordinación de la Dirección de Tecnologías de la Información coordinar, dar prioridad a la atención de los inconvenientes que afrontan las áreas medulares en cuanto al Software (Sistemas Integrados y Licencias), a fin de proceder con la solución requerida para mejorar el tiempo de respuesta del servicio y satisfacer las demandas de los diferentes sujetos interesados.

5) Se recomienda a la Gerencia de Asuntos Jurídicos coordinar con la Dirección Ejecutiva y todas las jefaturas de Dirección en el contexto de identificar los factores de riesgos legales (internos y externos) que tengan probabilidad de ocurrencia en las actividades que desarrollan, determinando los posibles eventos, factores y causas que pueden tener un impacto negativo sobre los objetivos y finanzas de la institución.

6) A Salud Ocupacional se le recomienda fortalecer de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, Normas ISO 45001 y Código de Trabajo y demás normativa nacional su actividad multidisciplinaria dirigida para promover y proteger la salud de los/as trabajadores/as mediante la prevención y el control de enfermedades, accidentes y el control de los factores o condiciones que ponen en peligro la salud del personal en el teletrabajo.

Estas recomendaciones y acciones deberán ser vigiladas por el Concejo de Administración con la colaboración del Comisión de CI, Dirección Ejecutiva, Gerencias y Directores e implementadas a tiempo por todos los responsables, con la estricta verificación para su cumplimiento por parte de la Auditoría Interna y con el informe de seguimiento semestral por parte la UCI del grado de avance de los planes de acción propuestos por las jefaturas.”

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

Responsables ¹¹	
Elaborador¹²	
Firma ^{12.1}	
Nombre ^{12.2}	
Unidad organizativa ^{12.3}	
Revisor¹³	
Firma ^{13.1}	SYLVIA ANDREA SOTO ROJAS (FIRMA)  <small>Firmado digitalmente por SYLVIA ANDREA SOTO ROJAS (FIRMA) Fecha: 2020.08.19 07:47:39 -06'00'</small>
Nombre ^{13.2}	Sylvia Andrea Soto Rojas
Unidad organizativa ^{13.3}	Unidad de Control Interno Dirección de Planificación Institucional
Aprobador¹⁴	
Firma ^{14.1}	Aprobado con oficio DIE-08-2020-0953 del 03 de setiembre de 2020. Envío al Consejo de Administración.
Nombre ^{14.2}	Mario Rodríguez Vargas
Unidad organizativa ^{14.3}	Director Ejecutivo

Unidad organizacional ²	Unidad de Control Interno
Email ³	andrea.soto@conavi.go.cr

Anexos ¹⁵	
Índice ^{15.1}	
CONTENIDO	
<i>I. Introducción, Objetivo, Alcance y Limitaciones..... 2</i>	
<i>II. Metodología aplicada 5</i>	
<i>III. Resultados Obtenidos..... 6</i>	
<i>IV. Estrategia de Tratamiento de los Riesgos Identificados..... 21</i>	
<i>V. Conclusiones y Recomendaciones 22</i>	
Anexo No. ^{15.2}	1
Título ^{15.3}	Informe General de Resultados de la Valoración y Gestión de Riesgos. Resultados a mayo de 2020.
Descripción ^{15.4}	Corresponde al Informe presentado por el consultor, producto de la contratación directa 2019CD-000033-0006000001.

INFORME GENERAL DE RESULTADOS DE LA VALORACION Y GESTION DE RIESGOS



Resultados a Mayo 2020

CONTENIDO

<i>I. Introducción, Objetivo, Alcance y Limitaciones.....</i>	<i>2</i>
<i>II. Metodología aplicada</i>	<i>5</i>
<i>III. Resultados Obtenidos.....</i>	<i>6</i>
<i>IV. Estrategia de Tratamiento de los Riesgos Identificados.....</i>	<i>21</i>
<i>V. Conclusiones y Recomendaciones</i>	<i>22</i>

I. Introducción, Objetivo, Alcance y Limitaciones

1.1 Introducción

El Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI), ofrece a la sociedad costarricense una variedad de servicios, con una visión, orientada a ser una entidad eficiente en la administración de recursos, con alto compromiso de servicio y calidad, que promueve la incorporación de innovación tecnológicas para consolidar la Red Vial Nacional en términos adecuados de niveles de servicio y seguridad acorde con el desarrollo socioeconómico de Costa Rica.

Para ello, sus procesos administrativos o de apoyo, así como sus procesos sustantivos en los proyectos y servicios que ofrece, utilizan recursos públicos para cumplir su cometido, con los que asume un conjunto de riesgos inherentes a su actividad sustantiva. La presencia no controlada de tales riesgos inherentes podría reducir su valor institucional, imagen, credibilidad, comprometiendo sus servicios y limitaría la habilidad gerencial para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esta es la principal razón por la que el CONAVI se ve en la necesidad de desarrollar e implementar modelos y disciplinas de valoración y gestión de sus riesgos internos como externos, con el propósito de minimizar la probabilidad de su materialización, es decir, reducir la posibilidad de su ocurrencia y su impacto, así cumplir con una seguridad razonable sus objetivos estratégicos planteados año con año.

Con la adhesión a estándares internacionales para la administración integral de riesgos (COSO-ERM) y la promulgación de Ley General de Control Interno (LGCI) No.8292 en Costa Rica desde el 2002, a la Institución, le implica la necesidad de adaptar a sus objetivos estratégicos una serie de prácticas, normas y disposiciones relacionadas con la valoración y gestión de riesgos inherentes a los que está expuesta, lo cual entraña la necesidad de identificar, medir, controlar y gestionar esos riesgos de forma efectiva.

Además de lo estipulado en el “Marco Orientador para la Valoración y Gestión de Riesgos del CONAVI” aprobado por el Consejo de Administración que recoge lo establecido en las Directrices D-3-2005-CO-DFOE (R-CO-64-2005) publicadas en la Gaceta 134, del 12 de julio de 2005, en donde la Contraloría General de la República (CGR) emitió los criterios mínimos que sirven de base y guía para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI).

En concordancia con lo anterior, este documento contiene los resultados generales de la valoración y gestión de los riesgos operativos de mayor probabilidad e impacto que han sucedido, están sucediendo o podrían suceder en los procesos sustantivos y de apoyo en su administración, procurando el empleo de las mejores prácticas internacionales de COSO-ERM¹ y enfatizando en la aplicación, medios y acciones suficientemente comprobadas en distintas formas de evaluación.

¹ COSO-Enterprise Risk Management, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), que se dedica a proporcionar liderazgo de pensamiento a través del desarrollo de marcos integrales y orientación sobre control interno, gestión de riesgos empresariales en las organizaciones.

**INFORME GENERAL DE RESULTADOS
VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020**

1.2 Objetivo

El objetivo de este informe, efecto de la valoración de los riesgos operativos en la administración y procesos sustantivos del CONAVI es mostrar los resultados generales que permitan tomar decisiones en pro de mitigar los riesgos más relevantes y críticos identificados, con lo cual establecer las acciones prioritarias para disminuir la probabilidad de ocurrencia de dichos riesgos, aplicando la política del nivel de riesgo aceptable contenida y aprobada por el Consejo de Administración.

1.3 Alcance

Esta valoración fue orientada a la identificación de riesgos y eventos que se podrían originar en la operación normal de la Institución y que podrían dificultar el alcance de los objetivos propuestos en su Plan Operativo Institucional (POI), así como la afectación del desarrollo de sus objetivos estratégicos. Para ello, El Jera, la Dirección Ejecutiva y Dirección de Planificación del CONAVI han apoyado este proceso del SEVRI para aplicarlo en las siguientes áreas administrativas y sustantivas de proyectos:

1	Dirección Ejecutiva
2	Secretaría de Actas
3	Salud Ocupacional
4	Comunicación e Imagen
5	Contraloría Institucional
6	Archivo Institucional
7	Gerencia de Asuntos Jurídicos
8	Gerencia Adquisiciones y Finanzas
9	Gerencia de Contratación de Vías y Puentes
10	Gerencia de Conservación de Vías y Puentes
11	Gerencia de Construcción de Vías y Puentes
12	Dirección de Planificación
13	Dirección de Proveduría
14	Dirección Financiera
15	Dirección de Gestión del Recurso Humano
16	Dirección de Tecnologías de la Información
17	Unidad Ejecutora BCIE
18	Unidad Ejecutora Ruta 32
19	Unidad Ejecutora SJ - San Ramón
20	Unidad Ejecutora Sixaola
21	Departamento de Tesorería
22	Departamento de Administración de Peajes
23	Departamento de Pesos y Dimensiones
24	Departamento Contabilidad
25	Departamento de Formulación Presupuestaria
26	Departamento de Ejecución Presupuestaria
27	Departamento de Planificación Estratégica

**INFORME GENERAL DE RESULTADOS
VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020**

28	Departamento Seguimiento y Evaluación
29	Departamento Sistemas de Información
30	Departamento de Análisis Administrativo
31	Unidad de Servicios Generales
32	Unidad de Control Interno

Este proceso se inició en el mes de febrero del 2020, mediante una capacitación de 20 horas a cada jefatura y enlaces de control interno mediante un taller aprender haciendo de cómo aplicar la metodología, conceptos y paso a paso la valoración y gestión de los riesgos operativos, mediante un esfuerzo conjunto y la coordinación de la Unidad de Control Interno (UCI) del CONAVI.

Las Jefaturas fueron responsables de: Llenar, completar y entregar a tiempo sus matrices de riesgos con toda la información requerida en la capacitación y por riesgo inherente crítico de mayor probabilidad e impacto a nivel inherente, de forma que la información suministrada fuera lo más objetiva, real y actual posible. Posteriormente y mediante un acompañamiento se asesoró a cada jefatura según los requerimientos establecidos en la aplicación objetiva de cada etapa de la metodología, con recomendaciones de fondo en su análisis.

Al finalizar el acompañamiento, la UCI envió las matrices definitivas en formato electrónico, al consultor, para proceder con su análisis y elaboración de este informe. Con lo anterior las jefaturas tienen en sus matrices la evidencia e información particular del proceso de Valoración de Riesgos Operativos, para una eventual rendición de cuentas particular.

1.4 Limitaciones

1- Se requiere un mayor conocimiento técnico en valoración y gestión de riesgos por parte de los involucrados (jefaturas y enlaces) para realizar este proceso de forma más efectiva, lo que no permite certificar que la información contenida en las matrices sea lo suficientemente objetiva, a pesar del gran esfuerzo que se realizó en la capacitación-taller (aprendiendo y haciendo) y porque en el acompañamiento se debió ayudar a llenar las matrices a algunas jefaturas.

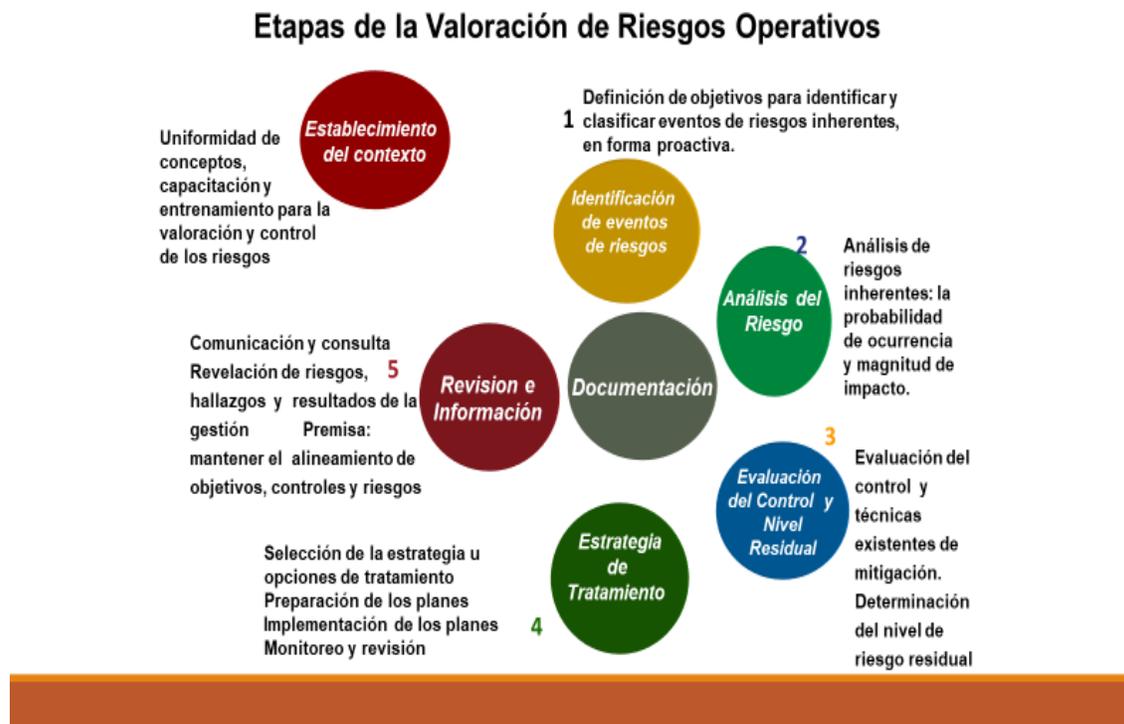
2- En el acompañamiento para la revisión de fondo y análisis de la información descrita por algunas jefaturas en la valoración de sus riesgos identificados; se detectó que el contenido mínimo establecido no se cumplió de forma eficaz y eficiente, evidenciando así poco apoyo y compromiso para conducir el proceso de forma más eficiente y garantizar en el tiempo un SEVRI más efectivo.

3- Al no existir en el CONAVI una estructura funcional claramente establecida para la administración integral de riesgos y un área especializada o asesora en todo tipo de riesgos, que acompañe y asesore técnicamente en esta materia al jerarca, directores, gerentes y las jefaturas, queda la incertidumbre si se va a reforzar este proceso a futuro para una toma de decisiones basada en riesgos.

4- Se requiere fortalecer el ambiente interno y robustecer su Sistema de Control Interno y SEVRI, ya que no se cuenta con el suficiente conocimiento y experiencia para aplicar por convicción, lo establecido en las prácticas y normas nacionales e internacionales en materia de Gobierno Corporativo, Normas de Control Interno y valoración efectiva en riesgos, por lo que se deberán redoblar esfuerzos para generar a futuro un mayor compromiso y cultura institucional.

II. Metodología aplicada

El Marco Orientador para la Valoración y Gestión de Riesgos del CONAVI² aprobado por el Consejo de Administración, contiene la metodología que se aplicó paso a paso en la identificación de los riesgos operativos inherentes que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos Institucionales y propios de cada unidad, para ello se utilizó una estructura, clasificación y descripción de 44 riesgos operativos contenidas en las matrices de riesgos.



La identificación y priorización de los riesgos se realizó con fundamento en las mejores prácticas internacionales de COSO-ERM, y sin dejar de lado las Directrices del SEVRI emitidas por la CGR, y bajo dos criterios: primero al considerar aquellos riesgos por familia que de materializarse generaran un impacto significativo en los objetivos institucionales y los propios de cada unidad. Segundo: definir en cada uno de esos riesgos la máxima probabilidad e impacto o consecuencias, en otras palabras, máxima pérdida probable para generar el nivel de riesgo inherente real u objetivo.

La medición de los mismos se realiza mediante dos enfoques: cualitativo y semi-cuantitativo, que permiten analizar y evaluar los niveles inherentes de exposición mediante la probabilidad e impacto, con escalas y criterios predefinidos en el mismo marco; así como la descripción y evaluación de los controles existentes determinando sus fortalezas o debilidades, para obtener el nivel de riesgo residual y con ello su priorización, que se obtiene utilizando las escalas específicas y los límites de tolerancia establecidos en dicha metodología. Para los riesgos definidos como no aceptables se establece en el apetito de riesgos una política para su tratamiento inmediato o a corto plazo para su posterior monitoreo y revisión.

² Ver metodología en el marco orientador que cuenta con la descripción detallada de cada una de las etapas de valoración y gestión de riesgos operativos.

**INFORME GENERAL DE RESULTADOS
VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020**

Con forme a esa política del nivel de riesgo residual aceptable, que insta la necesidad de tratar los riesgos con niveles **Extremos, Altos y Moderados** para minimizar la probabilidad de ocurrencia de esos eventos de riesgo y aceptar aquellos riesgos con niveles residuales **Bajos**, así lograr los objetivos estratégicos planteados en la Institución.

Para este informe se exponen los riesgos institucionales con niveles no aceptables que son la prioridad a nivel superior para establecer las acciones de mitigación. Los niveles de riesgo residual moderados permiten establecer que su control está en un grado fácil de implementación por lo que será responsabilidad de cada jefatura mitigar ese nivel no aceptable con sus acciones de forma directa y particular.



Nota importante: La documentación y el detalle de la VRI operativos aplicada en las 32 áreas del CONAVI durante el primer trimestre del 2020 consta en sus matrices M1 y M2, llenas y validadas por cada jefatura involucrada y de las cuales junto con el acompañamiento se extrajo todo el análisis y resultados generales que se presenta en los siguientes apartados de este informe.

III. Resultados Obtenidos

Con el presente “Informe General de Resultados de la Valoración y Gestión de Riesgos” en el CONAVI 2020, se pretende exponer aquellos riesgos operativos inherentes más relevantes y de mayor exposición, presentando los principales hallazgos y la evaluación de los controles existentes, así como las recomendaciones que se deberán realizar para su mayor control y mitigación a corto plazo.

3.1 Mapa de riesgos operativos

El insumo para la elaboración de este informe fue la información proporcionada por las 32 jefaturas; con su análisis seguidamente se muestra el nivel de exposición de los riesgos operativos más críticos y relevantes que enfrenta la Institución y con los que se generó el siguiente mapa a nivel del riesgo inherente y residual, estos últimos considerando que la calidad y frecuencia de aplicación de los controles existentes son el principal medio de mitigación, no están siendo suficientemente efectivos.

**INFORME GENERAL DE RESULTADOS
VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020**

**Cuadro N°1
Riesgos más relevantes y críticos del CONAVI**

Estructura de Riesgos	Código del Riesgo	Nivel de Riesgo Inherente	Nivel de Riesgo Residual	Nivel de Exposición
RIESGOS DE RECURSOS HUMANOS				
Concentración de experiencia	RH02	Extremo	Moderado	25%
Pérdida de personal clave	RH03	Extremo	Alto	50%
Riesgo de Fraude Interno	RH05	Extremo	Moderado	25%
RIESGOS DE PROCESOS DE OPERACIÓN Y CONTROL				
Poca capacidad de procesamiento	POC08	Extremo	Moderado	25%
Procedimientos escritos	POC09	Extremo	Moderado	25%
Comunicación Interna	POC12	Extremo	Moderado	25%
Riesgo Legal Interno	POC16	Extremo	Moderado	25%
RIESGOS DE TECNOLOGIA E INFORMACION				
Inversión en tecnologías -Software	TI01	Extremo	Alto	50%
Capacidad de los sistemas de TI -Software	TI02	Extremo	Moderado	25%
Fuga de información	TI09	Extremo	Alto	50%
RIESGOS POR FACTORES EXTERNOS				
Responsabilidad pública/legal	FX01	Extremo	Alto	50%
Cambio legislativo o regulatorio	FX02	Extremo	Moderado	25%
Riesgo Legal externo	FX04	Extremo	Moderado	25%
Fraude externo	FX06	Extremo	Moderado	25%
Impredecibles	FX08	Extremo	Alto	50%

Este cuadro permite mostrar primero aquellos riesgos operativos de mayor probabilidad y mayor impacto a nivel inherente; de seguido se exponen los riesgos que se ubican en los niveles residuales no aceptables, y a los que está mayormente expuesta y vulnerable la Institución hoy en día. lo anterior por cuanto se estimó que los controles internos son en su mayoría “Satisfactorios”, controles fuertes que se aplican apropiadamente, suministrando un nivel razonable de garantía que los objetivos están siendo alcanzados por lo que solo se requieren planes de acción o mejoras a corto plazo para disminuir suficientemente su posibilidad de materialización u ocurrencia.

Lo anterior permite priorizar los distintos planes de acción para gestionarlos, controlarlos y disminuir su exposición, para llevarlos a un nivel residual más aceptable, cuyas acciones particulares serán responsabilidad de cada jefatura realizar según se describen en sus matrices de riesgos y para los niveles superiores se plantearán como recomendaciones institucionales al final de este documento.

3.2 Descripción de los riesgos y hallazgos más relevantes

El estudio permitió establecer los posibles eventos, causas y factores de cada riesgo que, de materializarse, podrían generar o incrementar pérdidas económicas, de imagen, credibilidad y confianza en la institución. Estos riesgos de mayor relevancia en el CONAVI se describirán en detalle, ya que son los que interesa priorizar y sobre los que se debe mantener un mayor monitoreo y acción por parte del Consejo de Administración, Comisión de Control Interno, Dirección Ejecutiva, las Gerencias, Directores y jefaturas con el propósito de mitigarlos y controlarlos.

1. Riesgos de Recursos Humanos

Los siguientes son los riesgos de esta familia más significativos que podrían afectar sensiblemente el servicio suministrado, en el actual entorno donde algunas áreas de apoyo o de procesos sustantivos en los proyectos, cuentan con poca capacidad instalada según el alcance, la demanda y servicios prestados.

Además, pueden afectar directamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos o funciones esenciales y que son relevantes para eficientizar la Institución, así como perjudicar el cumplimiento de sus habilitantes estratégicos, su visión y misión.

Los factores o causas que mayormente inciden en los riesgos de esta familia son: Desactualización de manuales o los perfiles de puestos, un número considerable de personal con experiencia sin cuadros sustitutos o terna para su relevo a corto plazo, falta de una política de sucesión para puestos clave, condiciones salariales que no están acordes con el nivel de responsabilidades y trabajo asignado, poca capacidad de procesamiento para hacerle frente al grado de requerimientos y demandas por parte de otras áreas, falta de un proceso de evaluación del desempeño 360 grados o falta de informes anuales de rendición de cuentas y gestión que permitan dar continuidad a funciones claves.

Una vez analizados los principales factores o posibles causas de los riesgos identificados en esta familia de Recursos Humanos, se determinó que los siguientes riesgos tienen una alta probabilidad de materialización:

a. RH02 Concentración de experiencia y RH03 Riesgo de Pérdida de Personal Clave

Para las jefaturas según la información descrita en sus matrices, inquieta que por una eventual renuncia inmediata, traslado interno o a otras institución, jubilación, incapacidad o vacaciones prolongadas del personal que ocupan puestos con concentración de experiencia y son clave para el funcionamiento de áreas sustantivas y que además cuentan con poco personal, se pierdan funcionarios calificados por tiempos prolongados en actividades medulares de los servicios o proyectos que ofrece la Institución, ya que se contabilizan algunas áreas con esta situación, como son: La UE San Jose-San Ramon, UE Sixaola, Salud Ocupacional, UCI, entre otras y cuya curva de aprendizaje y especialización es muy alta y requieren suficiente experiencia para desarrollar y retomar en poco tiempo sus actividades normales.

Los controles relacionados con estos riesgos se consideran apenas adecuados, debido a que no se realizan actividades preventivas para contar con la identificación de los puestos considerados clave a nivel del CONAVI, por lo que no existen cuadros sustitutos de personal clave, que se vuelve indispensable para la continuidad normal y efectiva de su funcionamiento. Las principales causas de exposición a este riesgo son: un bajo incentivo y ambiente institucional por la pérdida de imagen, poco trabajo en equipo, condiciones salariales, un mal ambiente laboral, exceso de estrés o recarga de funciones operativas, que a su vez generan desmotivación y desgano en el personal para mantener una actitud de fidelidad y compromiso con la Institución.

Aunado a lo anterior no se cuenta con una identificación de cuales puestos son clave o unipersonales y que permita crear una base de datos con ternas o cuadros permita una sustitución inmediata, o a

INFORME GENERAL DE RESULTADOS VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020

corto plazo, además que la inducción es insuficiente o no poder realizar rotación de labores por el escaso recurso humano con que cuentan algunas áreas, lo que dificulta el control eficaz de estos riesgos y cuya explosión a que se materialicen es muy probable.

Esto riesgos se han estado materializando eminentemente por renuncia inmediata por parte de funcionarios claves o de la alta dirección y la mayor razón es por mejores condiciones salariales, sin que se planifique, coordine y resuelva de forma previa y con suficiente antelación su sustitución y con un proceso previo de inducción con suficiente tiempo para incorporar al nuevo funcionario de estas u otras áreas.

Esto riesgos comúnmente es controlado por las jefaturas con la colaboración y apoyo directo de Recursos Humanos (RRHH). En el CONAVI se evidencia una alta vulnerabilidad por la falta de planificación previa, coordinación y prevención de estos riesgos por parte de las jefaturas y de la capacidad instalada en ellas.

Máxime que dentro de las causas principales está el que no existe un plan o alguna oferta concreta que se le realicen a los funcionarios que optan o deciden interponer su renuncia de la institución o cuando se dan incapacidades prolongadas donde se solicita a RRHH la sustitución inmediata de la plaza, no obstante en la mayoría de los casos se retrasa por mucho tiempo dicha sustitución, ya que por el perfil, nivel de la oferta salarial y experiencia que se requiere del puesto, no se cuenta con posibles oferentes o una base de datos con ternas o cuadros sustitutos, lo que ocasiona recarga de trabajo en otras jefaturas o funcionarios y tiempos de respuesta largos para los procesos sustantivos.

b. RH05 Riesgo de Fraude Interno

Riesgo que se puede presentar cuando el personal anteponen sus intereses particulares sobre los institucionales, y se relaciona con posibles actividades deshonestas, conflictos de interés, colusión, robo por parte de alguno de los funcionarios que administran actividades relacionadas con el manejo de presupuestos, viáticos, horas extras y con el uso de activos Institucionales para beneficio propio o para otros, como por ejemplo hurto en caja chica, uso de viáticos para beneficio personal, o cobrar horas extras o que el personal cobre comisiones o dadas a empresas o proveedores para garantizar contrataciones de productos o servicios.

Existen dos formas de fraude: la primera, cuando los funcionarios manipulan empresas o personas del exterior (instituciones, contrapartes, contratistas y proveedores, etc.) para obtener una ventaja para ellos y/o para terceros (amigos, familiares); la segunda, cuando el personal manipula el control interno para obtener ganancias que les beneficien directamente a ellos, máximo si sus ingresos o nivel de endeudamiento compiten con su nivel de exposición a este riesgo.

Tales conductas pueden provocar el incumplimiento de leyes, políticas, procedimientos y controles establecidos, y ponen en peligro la seguridad de la operativa diaria y conducen a pérdidas directas financieras, de reputación y credibilidad Institucional, por la evasión de las obligaciones o al exponer a funcionarios en posiciones de jerarquía y con toma de decisiones no compatibles, con condiciones no aptas para mitigar este riesgo crítico.

Las principales causas por la que este riesgo puede presentarse en el CONAVI es la falta de seguimiento a los controles disuasivos, detectivos, preventivos y correctivos anti-fraude, o contar con

una comisión de ética Institucional sin la participación directa de algún representante del jerarca, además de la poca retroalimentación periódica al personal o niveles superiores de las consecuencias por cometer fraudes en la función o inexistencia de una estrategia de divulgación anual antifraude institucional. Además del poco conocimiento o cultura en la aplicación de las normas de control interno, así como algunas condiciones salariales que no compiten con las obligaciones o funciones asumidas. Por lo que se deberán redoblar esfuerzos para mitigar y controlar mucho más este riesgo.

Es menester indicar que la Administración en su código de ética, principios y valores propone acciones hacia la prevención de este riesgo, pero no son suficientes si no existe un programa anual o periódico que enfocado a recordar las obligaciones de los funcionarios y jefes, así como de la legislación que regula su diario actuar, para que ningún colaborador o jefe pueda aducir desconocimiento de una posible ejecución de un delito, razones lógicas que permiten invocar la necesidad de sensibilización para evitar y prevenir la materialización de este riesgo.

2. Riesgos de Procesos de Operación y Control

Si se demanda que en la institución se fortalezca el Sistema de Control Interno y la Valoración y Gestión del Riesgo como un elemento fundamental en su gestión, es necesario reforzar los controles para mitigar los riesgos que pueden impedir que este y otros objetivos, en los procesos sustantivos institucionales se cumplan.

Además, que las normas del SCI indican que la administración debe diseñar y adoptar las medidas y las prácticas de control interno que mejor se adapten al alcance de los procesos organizacionales, a los recursos disponibles, a las estrategias definidas para el enfrentamiento de los riesgos relevantes y a las características en general de la institución y sus funcionarios, y que coadyuven de mejor manera al logro de los objetivos y misión institucionales.

Por lo que de seguido se presentan los riesgos de esta otra familia que presentan un mayor grado de vulnerabilidad y que de materializarse limitarían en gran medida el cumplimiento de dicho objetivo.

c. POC08 Poca Capacidad de Procesamiento

El estudio demuestra que la capacidad de recursos financieros y humanos para el procesamiento de las operaciones sustantivas son muy susceptibles al grado de amenazar la habilidad de la institución en cubrir las demandas de servicios y operaciones.

Lo anterior por la capacidad administrativa y funcional en algunos proyectos que es insuficiente, sin asesoría legal especializada, o que la liquidez puede verse afectada porque los fondos no sean recibidos y entregados en las fechas pactadas al no contar con los recursos financieros requeridos por ejemplo en la conservación de vías y puentes, al grado de amenazar la habilidad de la institución en cubrir las demandas de servicios, y que, de conformidad con el artículo 4 de la Ley de Creación del Consejo Nacional de Vialidad, entre sus objetivos esta prestar los servicios necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y funciones.

Específicamente podemos citar la afectación del objetivo para: *Planear, programar, administrar, financiar, ejecutar y controlar la conservación y la construcción de la red vial nacional, en*

**INFORME GENERAL DE RESULTADOS
VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020**

concordancia con los programas que elabore la Dirección de Planificación del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

En función de este objetivo y la naturaleza esencial del CONAVI, las gerencias, direcciones y los departamentos sustantivos y en especial de construcción, conservación y proyectos deberían contar con los recursos y el personal suficiente según su alcance y servicios demandados por los diferentes sujetos interesados, contrario de áreas administrativas que exceden su capacidad requerida. Por lo anterior se deberán priorizar los recursos financieros y humanos por estos procesos sustantivos antes que los administrativos para generar una mayor eficiencia en sus operaciones.

Ya que se contabilizan algunas áreas con esta situación, como son: La UE San Jose-San Ramon, UE Sixaola, entre otras. Este factor provoca la disminución considerablemente de los tiempos de respuesta en beneficio de las actividades sustantivas de la institución y por ende afecta a los diferentes sujetos interesados internos y externos; ya que como se indicó existen áreas medulares con poca capacidad de procesamiento, lo que aumenta la probabilidad que este y otros riesgos como consecuencia se materialicen.

Otro factor que incide en este riesgo es la falta de un área que lidere la administración de proyectos, en otras palabras, una Gerencia de Proyectos, disciplina que se especializa en la elaboración, seguimiento y consecución de procesos que colaboren con el cumplimiento de un número de objetivos trazados por la institución. Su principal fin es gestionar proyectos de manera exitosa, tratando de optimizar los recursos materiales, económicos y humanos disponibles. El profesional en Gerencia de Proyectos se encarga de dirigir, organizar y optimizar la labor de un grupo de personas que trabajan para cumplir con objetivos definidos.

d. POC09 Riesgo de Procedimientos Escritos

Al no contar con algunos procedimientos actualizados que indiquen la normativa aplicable, los riesgos que mitigan y las consecuencias de su incumplimiento, así como la falta de interés por parte de los funcionarios a conocer y aplicar el programa permanente de capacitación para el levantamiento y actualización de los procedimientos establecido por Análisis Administrativo y así aplicarlos de forma que estén estandarizados, de fácil acceso y con la normativa aplicable, según las características mínimas que se requieren para las distintas actividades y funciones sustantivas, se arriesga la eficiencia y eficacia de las operaciones, lo que dificulta el control y mitigación de algunos riesgos operativos, generando también menoscabo en la calidad de los trabajos.

Se evidencio en el proceso de valoración de riesgos operativos que el área de análisis administrativo esta sobre utilizada, ya que es donde se lleva la tarea del levantamiento y actualización de procedimientos, actividad inherente a cada usuario del procedimiento y que la mayoría de las jefaturas no mantienen un control y seguimiento con sus colaboradores para tener los procedimientos como se practica comúnmente y que por ello no se tiene un efecto satisfactorio sobre el control y mitigación de otros riesgos operativos.

Cabe resaltar que la carencia de procedimientos actualizados en la Institución, principalmente los que corresponden a procesos sustantivos o de apoyo a las operaciones dirigidas a contratación, construcción, conservación y algunos proyectos, los funcionarios que laboran en algunas de esas

INFORME GENERAL DE RESULTADOS VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020

gerencias o direcciones no cuentan más que con instrucciones verbales o su experiencia de cómo deben realizar sus labores.

Esto no es conveniente debido a que los procedimientos escritos son documentos que detallan las tareas y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar el debido cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración. Además, que, estos instrumentos ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, lo cual contribuye a evitar las funciones y los pasos innecesarios o incompatibles en cada uno de los procesos sustantivos institucionales y así evitar y mitigar riesgos operativos.

También es menester indicar que uno de los pilares para fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional es tener todos sus procedimientos conforme a las mejores prácticas, normas y según la asesoría y coordinación del área de Planificación Institucional con el área de análisis administrativo, cuyas funciones primordiales esta suplir de un formato estándar para que las jefaturas coordinen el levantamiento de sus procedimientos, con una guía y capacitación periódica del tema.

e. POC12 Riesgo de Comunicación Interna

Las jefaturas perciben según su valoración de este riesgo que existen un sin número de fallas de comunicación entre la administración, los directores y el jerarca por desinformación en la gestión de proyectos o estrategias, por la concentración en unos pocos de información relevante y la realización de operaciones en forma aislada sin un trabajo en equipo, generado por un inadecuado uso de los mecanismos de comunicación formal existentes, que expone a la institución en una alta probabilidad a este riesgo, al no existir claramente una instrucción de utilizar solo los mecanismos de comunicación formales, de forma asertiva, directa, respetuosa y conciliadora que permita un mejor clima y ambiente de comunicación interna.

Por otro lado, se establecen minusvalías en materia de la recepción y atención oportuna a los diferentes sujetos interesados, ya que se comprobó que los mecanismos y procedimientos de atención a requerimientos no son adecuados, al utilizar más la comunicación verbal, denuncias o chismes de pasillo, antes que la formal (correo institucional) lo que provoca dificultades para una comunicación efectiva, verificación y evidencia para la rendición de cuentas.

En algunas ocasiones se opta por utilizar canales de comunicaron informales, sin intermediar dialogo directo, mediante reuniones en función de las necesidades Institucionales, lo que expone en un grado a que se materialice este y otros riesgos, por ejemplo, se utiliza un chat o redes sociales para tratar temas relevantes y confidenciales, aun cuando existen guías y cursos virtuales, además del Reglamento de Netiqueta, Uso de Internet, Correo Electrónico ... del Conavi, para mitigar este riesgo. La principal causa se establece al grado de conocimiento y actitud que tiene el personal para aplicar estos controles, lo que expone a la institución al riesgo de fuga de información, perdida de imagen, credibilidad y confianza.

En materia del manejo del correo electrónico se advierte la necesidad de acostumbrarse a copiar a todos los interesados y confirmar la recepción de la información, además de establecer coordinaciones entre áreas relacionadas con diferentes actividades o proyectos, y registrar mediante minutas las reuniones con su respectiva agenda, control de asistencia y firma de acuerdos con sus responsables, por el incumplimiento de estos controles existentes provoca poco compromiso a las

INFORME GENERAL DE RESULTADOS VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020

resoluciones y responsabilidades de los temas tratados, generando extensos tiempos de respuesta y dificultad en la solución a los diferentes requerimientos entre las mismas áreas y a los diferentes sujetos interesados.

Por ejemplo: Las UE no cuentan con una solución definitiva a su solicitud de una plataforma integrada por que los sistemas actuales no son compatibles y que permita una mejor obtención de información y comunicación, o que en todo requerimiento tecnológico de software no se consideren prácticas y normas internacionales para realizar un procedimiento que garantice el cumplimiento de todos los requerimientos y procedimientos establecidos por estándares de Cobit e Itil para la compra, verificación de la calidad según los perfiles de usuario, pruebas y aceptación definitiva de estos sistemas o herramientas con el visto bueno de TI para los usuarios.

También a falta de cumplimiento del reglamento del sistema integrado de comunicación, coordinado por Comunicación e Imagen que centralice toda la gestión, formalización y seguimiento de la política institucional de comunicación y que garantice que se cumplan los lineamientos que han de servir de referencia a las decisiones y actuaciones de los miembros de la organización en cuanto a los procesos de comunicación se refiere, provoca dificultades de comunicación a las personas y grupos del entorno donde se realiza cada actividad.

La información es un activo e ingrediente vital para la conducción exitosa de la institución. Igualmente lo es la existencia de medios eficientes para comunicar esa información en un formato claro y conveniente, en los plazos más oportunos. Por lo anterior, corresponde a la administración utilizar y cumplir con los métodos y mecanismos para obtener y comunicar la información financiera, gerencial y de otro tipo necesaria para guiar sus actividades y para satisfacer los requerimientos de terceras partes externas que tienen alguna relación con la institución, ya sea por razones contractuales, de fiscalización o de otra naturaleza.

f. POC16 Riesgo Legal Interno

Para las jefaturas según la información descrita en sus matrices, les inquieta este riesgo porque se origina dentro de la entidad, al contestar de forma errónea los recursos de revocatoria y que incluye, la elaboración incorrecta u omisiones legales o de requerimientos en contratos con proveedores o contratistas: por ejemplo el uso de machotes que no se ajustan a la contratación o proyecto específico; a falta de asesoría especializada por la particularidad de la contratación o proyecto, por requerimientos legales incompletos, contratos mal diseñados o elaboración incorrecta o incompleta de carteles por parte de la institución, lo cual puede producir su invalidación o provocar dificultades para hacer cumplir los términos contractuales en caso de disputas con proveedores o contratistas.

También por el incumplimiento de disposiciones laborales, contractuales y administrativas atribuible a factores internos (ausencia de contratos laborales con funcionarios de las Unidades Ejecutoras con años de experiencia en la institución) y que pueden provocar la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables por la interpretación incorrecta y la aplicación de sanciones sin justa causa. Además, actos legales que tengan algún error de interpretación jurídica de la legislación o regulación aplicable, cuyos términos se contraponen a los objetivos estratégicos o a los intereses, principios, misión y visión de la entidad.

Como consecuencias de materializarse este riesgo, se generan un sin número de recursos de amparo, demandas de alta cuantía, denuncias, aumento el número de litigios con pérdidas económicas

considerables y provoca una minusvalía financiera y falta de liquidez que compromete la capacidad operativa de la institución y el inicio o finalización de proyectos Institucionales y que afecta directamente el beneficio de todos los sujetos interesados, generando además una mala imagen, renuncia de personal especializado y con experiencia, pérdida de reputación, confianza y credibilidad Institucional.

3. Riesgos de Tecnologías e Información

j. TI01 Riesgo de Inversión en Tecnología

Aun cuando en la Institución se cuenta con software para procesar la información (SIGEPRO), preocupa al Equipo Evaluador (jefaturas), que el mismo no es suficiente y acorde con el número o capacidad de funciones y actividades que se realizan. Ya que en ocasiones los procesos que deberían ser más rápidos se retasan por ausencia de un expediente único, un sistema administrativo, financiero y operativo integrado que sea robusto o por redirigir presupuesto a otras actividades sustantivas que no son prioridad. Esto provoca disminución en los tiempos de respuesta y capacidad de resolución pronta de las áreas sustantivas, y también sobrecarga de trabajos de forma manual.

Ejemplo de ello es que no existe un planeamiento y control presupuestario para la actualización periódica y oportuna de Software integrado, por lo que no se pone dentro de las prioridades mantener software actualizado de la Institución y en óptimas condiciones, lo que le impide a TI realizar sus funciones naturales y según las exigencias y actualización en el medio actual.

Lo anterior a falta de una planificación, reserva y proyección periódica (cada 5 años) según normas internacionales de Cobit e Itil de actualización e inversión en tecnologías que mantenga en vanguardia los sistemas que requiere hoy la Institución de acuerdo con su naturaleza y procesos sustantivos en proyectos de contratación, construcción, conservación de vías y puentes.

Por ejemplo, los sistemas administrativos no son compatibles entre sí, las UE no cuentan con una solución de inversión en software definitiva a su solicitud de una plataforma que permita una mejor obtención de información y comunicación de los proyectos y se ven obligados a utilizar un sistema de la CGR que no es compatible y la secretaria de actas no cuenta con un sistema que permita el control y seguimiento de acuerdos del órgano superior, proveeduría debe utilizar el SICOP aun cuando este no tiene la capacidad que requiere el CONAVI para dar trazabilidad y seguimiento de inicio a fin de una contratación.

Lo anterior con las siguientes consecuencias: 1. Pérdida de tiempo en las áreas administrativas y operativas por fallos en el software actual. 2. Posible pérdida de información almacenada en equipos viejos. 3. Atrasos en la atención de requerimientos de proyectos a sujetos interesados por lentitud en los equipos y que no se solucionen o realicen los reportes de incidencias inmediatamente. 4. Pérdida de confianza por parte de los funcionarios o diferentes sujetos interesados que genera una imagen interna deteriorada. 5. Sistemas desactualizados que dificultan la operativa y obtención de información de forma oportuna, real, eficiente y actual.

k. TI03 Riesgo de Fallas o Caídas de los Sistemas de TI

INFORME GENERAL DE RESULTADOS VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020

Riesgo que se presenta a causa de la interrupción en el procesamiento de las operaciones debido a fallas de los equipos o software obsoletos o insuficiente capacidad instalada en los sistemas de software que pueda afectar el sistema central y los sistemas de soporte o respaldo. Ejemplo de fallos en sistemas: -sistemas con capacidad de procesamiento y almacenamiento insuficiente, - incompatibilidad entre las telecomunicaciones y sistemas informáticos -perdida de información por virus y -fallos en las condiciones de resguardo del equipo informático o de alimentación eléctrica en los sistemas.

Llama la atención de las jefaturas que a la fecha la Institución no cuenta con instalaciones propicias de un centro de cómputo moderno o con las condiciones que exigen las normas nacionales e internacionales de cobit e itil, situación que se atribuye al poco apoyo de niveles superiores a las mejoras que se requieren, lo que expone con una alta probabilidad que este y otros riesgos en materia de respaldo y continuidad de los sistemas de TI se materialicen.

Otro aspecto o factor de este riesgo esta tipificado en la poca capacidad de la red para soportar el numero de usuarios, al no contar con suficientes y separadas líneas de red según el numero de usuarios y necesidades de cada área, lo que provoca caídas de los sistemas e interrupción en la producción y servicios a los diferentes sujetos interesados.

Por otro lado, se evidencio una alta probabilidad de materialización de este riesgo por el incumplimiento de normas para contar con suficientes respaldos de la información (se recomiendan al menos de 3 a 5 mecanismos de respaldo diferentes) por la ausencia de un centro alterno y protocolo para dar continuidad de las operaciones en caso de un evento a nivel local o nacional y critico por perdida de la información de los diferentes procesos y la institucional.

1. TI09 Riesgo de Fuga de Información

Riesgo que se puede presentar por el robo de información de las bases de datos o información clave de la institución o la perteneciente a los diferentes sujetos interesados. En el último caso, la situación compromete a la entidad, implicando la posibilidad de demandas o deterioro de su imagen. Por lo que se requiere hacer una evaluación de los equipos y del sistema de seguridad para controlar posibles debilidades y exposiciones a este riesgo.

Como ejemplo a su vulnerabilidad es que se utilizan mecanismos informales de comunicación (Chats o redes sociales) y de almacenamiento de datos mediante discos duros externos o llaves mayas, lo que va en contra de las normas internacionales de seguridad y acceso de la información en TI. Además, no se cuenta con un reglamento del uso de esos mecanismos informales o un programa de divulgación de las políticas internas del manejo, confidencialidad y seguridad de la información que disuada a cualquier funcionario o nivel jerárquico a que facilite información confidencial de la institución.

Las principales consecuencias son: 1- Demandas de alta cuantía por la afectación en la privacidad de sujetos interesados, ya que los datos contenidos en la base datos son sensibles y de carácter confidencial. 2- Puede generar desconfianza de los filtros de seguridad implementados en el sistema y en los dispositivos Institucionales. 3- Puede generar desconfianza y reclamos por parte de instituciones como la Contraloría General de la Republica hacia la Institución ante la exposición de la información y generar sanciones que afecten la imagen Institucional.

El control interno y la gestión de riesgos deben contemplar los mecanismos necesarios que permitan asegurar la confiabilidad, calidad, suficiencia, pertinencia y oportunidad de la información que se genere y comunique a todo nivel. Es difícil medir el impacto de la fuga de información, pero puede ser muy diverso, en los incidentes intencionales (es decir, maliciosos) el impacto está más claro: esa información puede ser utilizada para realizar un ataque a la organización, para venderse, para hacerse pública o para afectar la reputación o imagen de la organización.

4. Riesgos de Factores Externos

m. FX01 Riesgo de Responsabilidad Pública/Legal

Riesgo que se puede presentar por incapacidad que puede tener la institución según su estructura organizativa y financiera para cumplir a cabalidad con los principios rectores o aquellos definidos por su naturaleza, objetivos y POI, así como en la legislación, incluye su incapacidad para cumplir la normativa o ejecución asociada a los distintos proyectos, procesos, los reglamentos y directrices del MOPT, entes contralores, supervisores y fiscalizadores, como, por ejemplo:

Por el posible rezago para cumplir con el mantenimiento o conservación de vías y puentes que, de no realizarse, podría generar una consecuencia catastrófica si por un evento o accidente la afectación es directa a uno o varios ciudadanos perdiéndose vidas humanas y si se evidencia negligencia y descuido por parte del CONAVI por no poder cumplir con esta obligación natural, la institución puede verse seriamente afectada.

Por un posible incumplimiento de uno o varios proyectos de construcción de infraestructura vial que son clave para mejorar la competitividad y generar crecimiento económico o por razones y dificultades internas en su estructura organizativa, así como cambios en la regulación o políticos y de visión sobre las prioridades que inciden en el uso eficiente de los recursos públicos.

Por la falta de apoyo y compromiso real para aplicar la LGCI, sus normas y directrices del SEVRI según mejores prácticas nacionales e internacionales, ya que por años el jerarca y las jefaturas no han tenido una guía o asesoría profesional en materia de valoración y gestión integral de riesgos y así cumplir objetivamente con sus obligaciones establecidas en dicha ley, por lo que el Consejo de Administración deberá involucrarse más para establecerlo y que a futuro se tomen decisiones basadas en riesgos.

Por consiguiente, se limita el proceso de toma de decisiones y no se atienden oportunamente algunas de las necesidades internas y de las comisiones y los objetivos institucionales en cuanto al cumplimiento eficiente y eficaz de las diferentes obligaciones públicas/legales.

Estas situaciones repercuten en un detrimento o afectación directa en los servicios prestados y con tiempos de respuesta largos en procesos sustantivos del quehacer Institucional, pudiendo generar también como consecuencias insolvencia o poca sostenibilidad financiera, demandas de alta cuantía por parte de los sujetos interesados a la Institución, una mala imagen ante el gobierno, CGR, público en general y otras Instituciones.

n. FX02 Riesgo de Cambio Legislativo o Regulatorio

Riesgo que se produzcan cambios en la legislación o en la regulación que implican amenazas o desventajas para la Institución, particularmente en cuanto a su desempeño y su capacidad de operación, por no contar con la estructura organizativa, infraestructura, recursos financieros o planificación Institucional suficiente que permite asesorar a la administración y al jerarca de forma eficaz, para hacerle frente a nuevas obligaciones legales como lo es el caso de una Reforma a las finanzas públicas del país (IVA), Reforma laboral, adhesión a nuevas prácticas internacionales (NIIF) o la nueva Ley para el uso de materiales reutilizables en pavimentos y obras de infraestructura vial, entre otras.

Este riesgo tiene relación directa con el Riesgo de Responsabilidad Pública/Legal y Riesgo Legal Externo si se materializa, por lo que se deben tratar de forma conjunta, considerando otros riesgos y factores estructurales, financieros y legales.

Por lo anterior, la Institución debe satisfacer las demandas de un complejo panorama regulatorio, siendo lo suficientemente flexibles para que siga el ritmo de un entorno que cambia rápidamente. Todo ello, con un enfoque y ayuda de un programa de cumplimiento regulatorio diseñado para generar valor y desarrollar su máximo potencial, por lo que este riesgo se presenta a falta de no contar con al menos:

Una Estrategia regulatoria –Desarrollando estrategias, estructuras y procesos que permitan el cumplimiento proactivo de las tendencias regulatorias.

Una Respuesta regulatoria –Dando cobertura a nuevas o actuales exigencias regulatorias.

Un Cumplimiento regulatorio –Diseñando, evaluado y transformando sus programas de cumplimiento regulatorio de tal manera de preservar los valores organizacionales y crear una ventaja de buena imagen, confianza y reputación.

o. FX04 Riesgo Legal Externo

Riesgo que incluye la posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones supervisoras o de acuerdos contractuales realizadas entre dos partes, máxime si se emplean distintas figuras de ejecución (Contrataciones, Fideicomisos, Convenios o Concesiones, entre otros). Puede darse por el incumplimiento de la contraparte o de las obligaciones y responsabilidades de la Institución o por resoluciones inadecuadas con retrasos considerables e incumplimiento de pagos.

El riesgo legal externo es una parte natural de cualquier actividad económica en la institución y sus consecuencias pueden llevar a multas, sanciones o intervención de la Auditoría, CGR, Gobierno y Político. Es el riesgo que surge de la inadecuada o nula formalización de operaciones por acelerar o exceder la flexibilidad en las diferentes figuras de ejecución, que dificulten el inicio, avance o finalización de un proyecto o que no sean idóneos en la función para la cual se implementan y que por esa razón resulten susceptibles a un mayor número de demandas legales.

Lo que genera pérdidas a la Institución por ejemplo por que un Proveedor o Sujetos Interesados incumpla sus obligaciones y que no puedan ser exigidas por obstáculos en la vía jurídica o demandas a la Institución por parte de terceros por incumplimiento de sus servicios u obligaciones, donde los

**INFORME GENERAL DE RESULTADOS
VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020**

tribunales resuelven siempre en forma favorable para esos sujetos externos, consecuentemente con pérdidas considerables o incobrables en las finanzas Institucionales.

Para controlar mejor este riesgo la Gerencia de Asuntos Jurídicos debe reforzar la coordinación con la Dirección Ejecutiva, Gerencias y todas las jefaturas de Dirección en el contexto de la concepción de los procesos sustantivos y del servicio, deben identificar los factores de riesgos legales que tengan mayor probabilidad de ocurrencia en las actividades que desarrollan, determinando los eventos endógenos y exógenos que pueden tener un impacto negativo sobre los objetivos y finanzas de la institución. De no ser así generaría pérdidas económicas de alta cuantía, de imagen institucional, insolvencia económica y numerosos procesos legales.

p. FX06 Riesgo de Fraude Externo

Riesgo que se puede presentar por actividades fraudulentas perpetradas por exfuncionarios, proveedores, asesores externos o delincuencia contra la Institución, en los que son terceros los que realizan todo tipo de mecanismos para robar, hurtar, estafar, ofrecer beneficios falsos, entrega de bienes inmuebles sin las condiciones o calidad requerida y pagar sobornos o dadas para ser adjudicado en un proyecto específico e incumplir mediante artilugios o mecanismos contractuales sus obligaciones, afectando directamente a la institución.

Es menester indicar que este riesgo debe ser objeto de monitoreo y seguimiento permanente por cuanto es un riesgo sumamente importante y crítico financieramente y de imagen para la institución, máxime que no existe una política anti-fraude.

Y no existe un mecanismo que describa los elementos que determinen las sospechas de fraude externo, sino más bien se determinan mediante denuncias o la apreciación subjetiva de las jefaturas, los técnicos de servicios o inspectores de si un caso debe ir o no a investigación.

Al respecto, el análisis de este riesgo por parte de las jefaturas, determina que aún se deben realizar mejoras sustantivas a los controles para minimizar la probabilidad que se presente este riesgo con un impacto crítico, por lo que se deberá mantener un estricto seguimiento y apego a cumplir los controles establecidos y establecer otros que lo mitiguen, concretando los planes de mejora establecidos en el Proceso de Valoración de Riesgos, máxime que no se actualizan las funciones y procedimientos que limiten y definan las acciones que puede o no hacer cada funcionario en su accionar.

q. FX08 Riesgo de Impredecibles

Finalmente, en cuanto a los riesgos provenientes de factores externos, los resultados muestran preocupación en los niveles superiores y las jefaturas por la falta de claridad para aplicar un plan de continuidad del servicio, tanto en aspectos informáticos como en aquellos eventos por la ocurrencia de alguna situación impredecible, tal como pandemias, inundación, terremoto o incendio, robo, asalto u otro acto criminal.

El CONAVI no cuenta con una organización que permita gestionar riesgos propios por emergencias naturales dentro del país, ya que no se cuenta con un plan de continuidad de apoyo y servicios para la misma institución, por eventuales desastres naturales, actividades delictivas o criminales contra la

**INFORME GENERAL DE RESULTADOS
VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020**

institución o sus colaboradores, como también por un incendio, terremoto, inundaciones u otros desastres naturales que impidan directamente la continuidad operativa y de servicios de la entidad, máximo en un evento de emergencia nacional.

Lo anterior porque a la fecha no existe un protocolo de continuidad administrativa y de servicio, que garantice su función ante los diferentes sujetos interesados en eventos de emergencias presentados por la naturaleza, además no se cuenta con un centro alterno, protocolos y manuales (solo de respaldo de la información en la nube), por lo que este riesgo resulta con una alta probabilidad y un nivel de riesgo residual significativo o crítico (no aceptable).

Además, y con mayor relevancia el CONAVI no cuenta con una metodología particular y específica para tratar sus riesgos en proyectos, donde se requiere valorar y gestionar no solo riesgos operativos, también otros riesgos financieros, estratégicos y continuidad del proyecto.

3.3 Evaluación de los Controles Existentes

Al realizar la evaluación de los controles existentes, considerados como mecanismo mitigante de la probabilidad de que se materialicen los riesgos operativos inherentes y según los resultados de la etapa 4 de la metodología establecida en el Marco Orientador (Evaluación del Control y determinación del Nivel de Riesgo Residual) se determinó que estos disminuyeron su exposición al punto de establecer en un nivel residual apenas aceptable, ya que el 19% de los controles que se aplican se consideran apenas adecuados y un 72% satisfactorios.

Por lo que los controles no alcanzan un efecto suficientemente óptimo para mitigar dichos riesgos a un nivel residual aceptable, dado que existen debilidades o aspectos de mejora, que no suministran una garantía razonable de que los riesgos sean fehacientemente mitigados y por ende amenazan a que los objetivos estratégicos no sean alcanzados. Esto se considera como una situación "inconsecuente" en la que existen y están diseñadas las actividades de control, pero no se aplican o se aplican forma inadecuada o no están debidamente formalizadas y documentadas para su efectiva aplicación.

El factor de riesgo que más preocupa desde el punto de vista de control mitigante es la falta de actualización de procedimientos, mecanismo de control interno que mitiga por excelencia la materialización de riesgos operativos y que por su situación actual expone en un alto grado de vulnerabilidad a la institución a que estos y otros riesgos se materialicen.

Los sistemas de información y comunicación tienen una calificación en que se deduce según los parámetros establecidos, que no se cumplen adecuadamente algunas normas para una operación y comunicación efectiva, porque su aplicación normalmente no cuenta con el principio de prioridad para solventar a tiempo los diferentes requerimientos de un nuevo software integrado, por lo que se deben saltar niveles jerárquicos para encontrar soluciones a diferentes dificultades y que se requiere plantear planes de acción a corto y mediano plazo para mejorar esta situación.

También los resultados indican que no se adoptan o cumplen suficientes medidas y prácticas de control interno que mejor se adapten a los procesos, para el enfrentamiento de sus riesgos inherentes más relevantes y a las características en general de la entidad y que coadyuven de mejor manera al logro de los objetivos y su misión.

**INFORME GENERAL DE RESULTADOS
VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020**

Dicha situación confirma que existen controles que deberán ser fortalecidos para disminuir la probabilidad de materialización de los riesgos identificados como no aceptables y enunciados anteriormente, a efecto de lograr una mayor reducción en la probabilidad y/o el impacto de estos.

En el siguiente cuadro N°2 se observan los resultados generales de la calificación de los controles existentes asociados a los riesgos identificados en la administración del CONAVI. Llama la atención que para esta institución la mayoría de sus controles son Satisfactorios y no se calificaron controles como Débiles.

Cuadro N°2

Evaluación y Calificación de los Controles Existentes						
Calificación	Excelentes	Satisfactorios	Adecuados	Débiles	Sin Controles	Total
Evaluación del Control	9%	70%	21%	0%	0%	100%
Efecto de Mitigación	99,99%	75%	50%	25%	0%	100%

Para estimar estos resultados, se realizó un examen de los controles existentes en la institución con el objeto de analizar su suficiencia y eficiencia, a la luz de los objetivos de cada área participante y su alineamiento con los objetivos estratégicos, así como su contribución a la agilidad y efectividad, resultando que la mayoría de los controles establecidos como adecuados o satisfactorios se relacionan directamente con aquellos controles disuasivos que están relacionados directamente con la aplicación de las leyes, reglamentos, normas y directrices existentes.

Por su parte ese 19% de controles calificados como Adecuados, reflejan la necesidad de trabajar en pro de su mejoramiento, es decir, dicha situación significa que existe una gran oportunidad de mejora sobre este particular. Inclusive en este punto es importante hacer énfasis en la necesidad de fortalecer los controles internos o definir acciones que disminuyan las debilidades encontradas, ya que esto significa que la cobertura del control de riesgos no supera el 50% de efectividad para su debida mitigación.

Cuyos factores o causas raíz que más preocupan es la insuficiente capacidad instalada para hacerle frente a la demanda de servicios prestados y fiscalización de proyectos, también preocupa a las jefaturas el incumplimiento de normativa relacionada directamente con la conservación y mantenimiento de puentes, además la falta de actualización de los procedimientos, y poca cultura en el establecimiento y aplicación de las normas de control interno, mecanismos que mitiga por excelencia la materialización de riesgos operativos y que por su situación o no aplicación de forma eficaz expone en un alto grado a la institución a que estos riesgos (Operativos) y otros riesgos (Financieros, Estratégicos, Proyectos y Continuidad del Servicio) se materialicen.

Esto significa que una parte de los controles existentes no superan el 50% de efectividad para mitigar y controlar la probabilidad de materialización de los riesgos identificados, por lo que la ocurrencia de un evento de estos riesgos causaría una alta o crítica pérdida financiera o considerable afectación al desempeño de los procesos sustantivos o incrementos considerables en términos de costo y tiempo, cuya mayor consecuencia sería el incumplimiento de los objetivos, mala imagen y desconfianza o poca credibilidad por parte de los diferentes sujetos interesados.

INFORME GENERAL DE RESULTADOS VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020

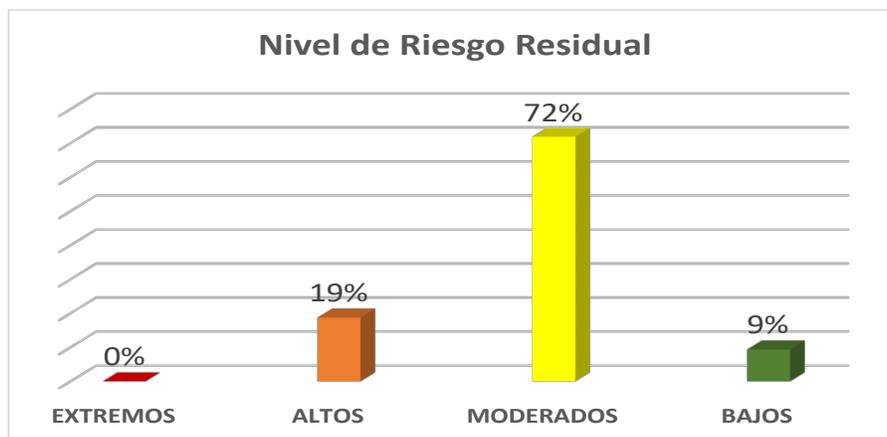
Por otro lado el 70% de los controles existentes son calificados como controles Satisfactorios que permiten un efecto de mitigación de los riesgos inherentes identificados del 75%, lo anterior hace que la mayoría de los niveles residuales sean de un grado moderado, por lo que la ocurrencia de un evento de riesgo causaría pérdidas con una mediana pérdida financiera o mediana afectación al normal desempeño de los procesos sustantivos o incrementos en términos de costo y tiempo, pero los objetivos importantes pueden aún lograrse.

Estos controles calificados como Satisfactorios se relacionan directamente con aquellos controles disuasivos que están relacionados directamente con la aplicación de leyes, reglamentos, normas y directrices existentes, por lo que reflejan la necesidad de fortalecer solo los controles internos o definir acciones que disminuyan las debilidades encontradas, ya que exhiben un bajo grado de exposición (25%) a que los riesgos se materialicen, es decir, dicha situación significa que existe una gran oportunidad y necesidad trabajar en pro solo de su mejoramiento y aplicación permanente a lo interno.

IV. Estrategia de Tratamiento

Una vez evaluados los controles existentes por riesgo identificado se obtuvo el nivel de riesgo residual, que a su vez define aquellos riesgos con niveles no aceptables. Este resultado permite determinar la estrategia de tratamiento y la priorización de los planes de acción. En otras palabras, son los “riesgos”, que interesa priorizar para efectos de su eventual tratamiento (gestión) y su monitoreo o revisión.

La formulación e implementación de dichos planes de acción se realizan a los niveles de riesgos residuales no aceptables, calificados como extremos, altos y moderados, es decir, la forma en que se les dará tratamiento específico para su mayor control y mitigación.



La implementación de los planes de acción descritos por cada jefatura en sus matrices, pretenden reducir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de los eventos de riesgos identificados, por lo que son responsabilidad de cada jefatura cumplir con el establecimiento de estos a corto y mediano plazo y que requieren del apoyo por parte del Consejo de Administración, Dirección Ejecutiva y las Gerencias.

INFORME GENERAL DE RESULTADOS VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020

Por su parte en el apartado de este informe de “Recomendaciones” se detallarán las acciones generales para la mitigación de los riesgos residuales aquí descritos y que, de conformidad con los criterios del apetito y aceptabilidad definidos en el Marco Orientador, aún después de evaluar los controles para mitigarlos, se mantuvieron con niveles de riesgo residuales no aceptables.

Por lo que el Consejo de Administración como jerarca deberá apoyar y garantizar su tratamiento para certificar su implementación y estricto seguimiento periódico para su cumplimiento, según dictan las normas internacionales de COSO, la LGCI, las normas y directrices del SEVRI, incluidas en el Marco Orientador Institucional.

Estas acciones y recomendaciones fueron establecidas y avaladas por las jefaturas de la institución en sus matrices de valoración y gestión de riesgos. En los mismos se designaron responsables y fechas de cumplimiento para cada acción, por lo cual se deberá solicitar el correspondiente seguimiento, por parte de la Unidad de Control Interno y Riesgos, como por el Concejo de Administración en el informe de seguimiento que presente dicha Unidad, seis meses después de su definición.

Este informe general de seguimiento será presentado para su conocimiento y toma de acción a la Comisión de CI y al Consejo de Administración, para verificar el debido cumplimiento de las mejoras propuestas por las jefaturas en sus matrices y las incluidas en este informe, de conformidad con las recomendaciones aquí establecidas. Máxime por la importancia y niveles de riesgos residuales no aceptables por lo que dichas acciones requieren ser establecidas a corto plazo.

V. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- 1) Del estudio de riesgos operativos inherentes realizado al CONAVI durante el primer trimestre del 2020, se determinó que se requiere reforzar la estructura funcional, de apoyo y operativa de algunas áreas clave y sustantivas de la institución, porque su nivel general de exposición al riesgo operativo no es del todo aceptable, al alcanzar un 91% de sus riesgos inherentes con niveles residuales altos y moderados. Dicha exposición se confirma por el resultado de la evaluación de los controles existentes, con una calificación donde son en su mayoría apenas adecuados y satisfactorios.
- 2) De la información suministrada por las jefaturas se concluye que los riesgos más relevantes y críticos del CONAVI, con una alta exposición y probabilidad de materialización por grado de importancia en los procesos medulares Institucionales son: 1-Riesgo de pérdida de personal clave por la concentración de experiencia y falta de capacidad instalada en las áreas medulares, con poco personal de sustitución, 2-Riesgo por la falta de actualización de los procedimientos medulares, 3-Riesgos de fraude interno y externo, a falta de mecanismo de gestión y monitoreo permanente de estos riesgos, 4-Riesgo de responsabilidad pública legal por la falta de cumplimiento normativo en especial en conservación de vías y puentes, 5-Riesgo de comunicación interna por no utilizar eficientemente los canales de comunicación formales, 6-Riesgo legal interno y externo a falta de asesoría especializada y descuidos en la elaboración de contrataciones lo que la expone a sanciones o demandas de alta cuantía.

**INFORME GENERAL DE RESULTADOS
VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020**

- 3) En términos de la evaluación de los controles existentes en el CONAVI, la mayoría están en un nivel que permiten disminuir en un 75% la probabilidad de materialización de estos riesgos inherentes a la actividad sustantiva de la institución, por lo que aún existe un grado de exposición (25%), también se concluye que la mayor deficiencia de estos controles se debe esencialmente a la falta de una mayor cultura favorable de control interno y gestión de riesgos; además a falta de procedimientos actualizados, de fácil acceso y con la normativa aplicable. En otros términos, con un grado de madurez del Sistema de Control Interno del 65% calificado según el modelo de la CGR como competente, por lo que la institución está expuesta a la probabilidad de materialización de un riesgo en un 35%.
- 4) En términos generales los sistemas informáticos y comunicación del CONAVI son apenas adecuados para la operatividad del servicio prestado por la institución, porque se considera que existen debilidades y exposiciones a riesgos de TI que se deberán subsanar, en especial por no contar con un sistema administrativo y para proyectos integrado y la comunicación institucional que muestra deficiencia al igual que el ambiente laboral por la lentitud en la respuesta a trámites o transacciones en los procesos sustantivos, ya que no existe conectividad entre dichos sistemas y procesos, existen actividades manuales, y la falta de una política de confidencialidad y seguridad de la información.
- 5) También se concluye que la institución debe realizar mayores esfuerzos para cumplir algunas obligaciones y responsabilidades públicas legales, en especial en la conservación de vías y puentes, para que no afecten su credibilidad, reputación e imagen con todos sus sujetos interesados internos y externos. Por lo que deberá priorizar y satisfacer las demandas de un número de proyectos de conservación pendientes de ejecución, con un enfoque y ayuda de un programa de cumplimiento diseñado para generar valor y desarrollar su máximo potencial y se requiere mayor coordinación, planificación y asesoría legal en los proyectos de conservación.

Recomendaciones

En la implementación de las mejoras de control interno y planes de acción para mitigar la probabilidad de materialización de riesgos operativos aquí descritos, se deberá seguir rigurosamente la premisa de procurar el balance entre controles y funcionalidad, de acuerdo con los objetivos estratégicos, capacidad económica e instalada, el fortalecimiento de la institución y de cara a su nivel de competencias.

Se recomienda al Consejo de Administración

- 1) Que de los riesgos descritos en este informe, se prioricen las acciones en aquellos cuyo impacto pueden generar pérdidas de imagen, confianza, capacidad o continuidad de servicio, legales y pérdidas financieras significativas, como es el Riesgo de responsabilidad pública/legal, Riesgo de fraude (interno o externo) y aquellas pérdidas que se pueden producirse por la pérdida de personal clave y que los procedimientos estén actualizados, así como mantener un seguimiento que permita detectar si las acciones para mitigar estos riesgos se están cumpliendo y realizar las acciones pertinentes para que se cumplan a cabalidad.
- 2) Solicitar a la Comisión de CI que valore y priorice un plan de acción para garantizar el debido cumplimiento de las disposiciones o cambios legales que afectan y a la fecha no sean

**INFORME GENERAL DE RESULTADOS
VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020**

implementado y que exponen en un mayor nivel a la institución a que se materialice el riesgo de responsabilidad pública legal y riesgo legal interno y externo, con posibles demandas de alta cuantía para la institución.

3) Reforzar y establecer claramente las funciones, actividades y responsabilidades del área de comunicación e imagen, que deberá incorporar procedimientos y seguimiento para que la política Institucional de comunicación sea conocida y aplicada a nivel institucional y que garantice el control de riesgos de comunicación interna y fuga de información. Además, solicitar a esa área la creación de una Política de confidencialidad y seguridad de la información para ser aprobada y divulgada por ese órgano.

4) Continuar apoyando la nueva estrategia para el establecimiento y fortalecimiento de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y del SEVRI, así fortalecer el SCI Institucional, dando continuidad a los procesos de valoración de riesgos y Autoevaluación del SCI aprobados por ese órgano y fortaleciendo su estructura funcional para que la UCI a futuro sea un área técnica y asesora de riesgos, tal como lo recomiendan las mejores prácticas internacionales de COSO y las Directrices del SEVRI en el punto 3.4.: Recursos: *El SEVRI deberá contar con los recursos financieros, humanos, técnicos, materiales y demás necesarios para su establecimiento, operación, perfeccionamiento y evaluación, según lo dispuesto en esta normativa. Los recursos que se asignen al SEVRI deberán obtenerse, de forma prioritaria, de los existentes en la institución en el momento de determinar su requerimiento...*

5) Solicitar a la Auditoría Interna, como componente orgánico del Sistema de CI y según sus Normas Nacionales e Internacionales de Auditoría (NIA) basadas en riesgos de tal forma que sea un canal preventivo de riesgos y las competencias establecidas en el artículo 22, incisos b) y c) de la LGCI, verificar y dar seguimiento periódico de los hallazgos y recomendaciones aquí establecidas, mediante informes periódicos a ese órgano colegiado del grado de avance en los planes de acción establecidos por las jefaturas en sus matrices para garantizar su cumplimiento.

6) Continuar con la implementación de las intencionalidades para fortalecer los procesos sustantivos de manera que se fortalezca la estructura organizativa y así las funciones y responsabilidades de una Gerencia en Proyectos, redistribuyendo las ocupaciones y tareas en función de las actividades sustantivas de la institución, y que permita proveer de servicios de mayor calidad, generando como beneficio un mayor control de sus riesgos de mayor impacto.

A la Dirección Ejecutiva

1) Se recomienda definir una estrategia con la cual se garantice una continuidad de las obligaciones y responsabilidades establecidas en la Ley General de Control Interno y que permita a la institución una continuidad en el control y mitigación de sus riesgos inherentes más relevantes ante el eventual acontecimiento de un imprevisto de carácter operativo. Lo anterior, mientras se implementa la estructura funcional propuesta en el Marco Orientador para el SEVRI Institucional.

2) Para disminuir los niveles de riesgo residual no aceptables en la familia de Recursos Humanos, se recomienda solicitar a la Dirección de Gestión del Recurso Humano realizar en conjunto con las jefaturas un plan que garantice con anticipación la sustitución de personal clave, creando en un periodo de 6-8 meses una base de datos con ternas o cuadros sustitutos para contar con personal de inmediato, en caso de renuncia inmediata y pérdida de funcionarios claves, en

**INFORME GENERAL DE RESULTADOS
VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020**

especial en los procesos sustantivos que cuentan con personal especializado con concentración de experiencia o poca capacidad instalada.

3) En cuanto a los riesgos de la familia de tecnologías de información y comunicación, se recomienda solicitar a la Dirección de Tecnologías de la Información coordinar y establezca en conjunto con las otras Direcciones y Gerencias, las prioridades y mejoras que se requieren de los distintos sistemas de Software, realizando un plan estratégico de actualización del Software a mediano plazo, lo cual deberá traer mejoras sustantivas en la seguridad de la información y operatividad de la institución.

4) En materia de gestión del riesgo de fraude se recomienda establecer mecanismos disuasivos, preventivos y detectivos, que permitan disminuir la probabilidad de materialización de este riesgo, por ejemplo, que el Consejo de Administración apruebe un programa de divulgación de la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública N°8422 y que el mismo, así como la normativa relacionada y aplicable, sean comunicadas a todo el personal por parte de las jefaturas, mediante una reunión anual, con control de asistencia, en especial a aquellos funcionarios con mayor exposición y vulnerabilidad a este riesgo.

5) Se recomienda a la Dirección Ejecutiva definir con la Dirección Financiera un protocolo que permita a la institución una continuidad financiera relativamente normal, ante el eventual acontecimiento de un imprevisto natural o factor externo (terremoto, erupción volcánica, huracán, inundación e incendio, virus o pandemia) o de carácter laboral en el país (huelga), delictivo o por falta de fluido eléctrico de forma prolongada (centro alterno). Lo anterior, mientras se define un Plan de Continuidad Operativa Institucional.

6) Una vez establecido el plan de continuidad operativa institucional, se recomienda hacer charlas o comunicados al personal en los diferentes mecanismos existentes para la implementación del plan de contingencia informático y el programa de continuidad del servicio, así hacerle frente a una posible interrupción por cualquier evento prolongado e impredecible.

7) Establecer una metodología particular y específica para tratar los diferentes riesgos inherentes en proyectos, donde se requiere valorar y gestionar no solo riesgos operativos, también otros riesgos financieros, estratégicos y continuidad de los proyectos.

Cabe recomendar a las jefaturas:

1) En la medida de lo posible, los planes de acción establecidos en sus matrices de riesgos no se extiendan más de 6 meses, a menos que se requiera de presupuesto y deban ser incluidos como producto de la Valoración de Riesgos en el POI. Lo anterior considerando que en la mayoría de los niveles de riesgo residual son Moderados y Altos (no aceptables).

2) Se recomienda a la Dirección de Gestión del Recurso Humano fortalecer el proceso de reclutamiento, selección e inducción con capacitación periódica al personal de nuevo ingreso, sobre las normas del Sistema de CI y Riesgos, límites de acceso y el uso y aplicación de las herramientas informáticas, así como de los procedimientos actualizados, con el fin que éste personal cuente con una adecuada base de conocimiento que le permita un mejor desempeño y seguridad en las labores a realizar, así como el establecimiento y cumplimiento de nuevas directrices a las jefaturas para realizar un informe anual de gestión.

**INFORME GENERAL DE RESULTADOS
VALORACION Y GESTION DE RIESGOS 2020**

3) A la Dirección de Planificación Institucional en conjunto con Departamento de Análisis Administrativo se recomienda programar un plan para coordinar con las demás dependencias el levantamiento o actualización de los principales procedimientos sustantivos, priorizando los procesos medulares relacionados directamente con las áreas de contratación, construcción, conservación y proyectos, con el propósito de definir claramente las funciones, responsabilidades y actividades de control en las mismas, e incluir en el formato los riesgos que mitigan, sus consecuencias de no cumplirse y la normativa aplicable para su debido cumplimiento.

4) Las jefaturas del CONAVI deberán en todo momento y con la estricta coordinación de la Dirección de Tecnologías de la Información coordinar, dar prioridad a la atención de los inconvenientes que afrontan las áreas medulares en cuanto al Software (Sistemas Integrados y Licencias), a fin de proceder con la solución requerida para mejorar el tiempo de respuesta del servicio y satisfacer las demandas de los diferentes sujetos interesados.

5) Se recomienda a la Gerencia de Asuntos Jurídicos coordinar con la Dirección Ejecutiva y todas las jefaturas de Dirección en el contexto de identificar los factores de riesgos legales (internos y externos) que tengan probabilidad de ocurrencia en las actividades que desarrollan, determinando los posibles eventos, factores y causas que pueden tener un impacto negativo sobre los objetivos y finanzas de la institución.

6) A Salud Ocupacional se le recomienda fortalecer de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, Normas ISO 45001 y Código de Trabajo y demás normativa nacional su actividad multidisciplinaria dirigida para promover y proteger la salud de los/as trabajadores/as mediante la prevención y el control de enfermedades, accidentes y el control de los factores o condiciones que ponen en peligro la salud del personal en el teletrabajo.

Estas recomendaciones y acciones deberán ser vigiladas por el Concejo de Administración con la colaboración del Comisión de CI, Dirección Ejecutiva, Gerencias y Directores e implementadas a tiempo por todos los responsables, con la estricta verificación para su cumplimiento por parte de la Auditoría Interna y con el informe de seguimiento semestral por parte la UCI del grado de avance de los planes de acción propuestos por las jefaturas.

18 de setiembre de 2020.
Oficio ACA 1-20-469 (74)

Señor
Mario Rodríguez Vargas
Director Ejecutivo

Señora
Andrea Soto Rojas
Directora Planificación Institucional
Consejo Nacional de Vialidad

SESIÓN ORDINARIA DE FECHA 17 DE SETIEMBRE DE 2020.

REF: ACTA 67-2020

Nos permitimos hacer de su conocimiento que el Consejo de Administración, según consta en el Acta de la Sesión citada en la referencia, acordó:

Informes correspondientes al Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI) Institucionales para los años 2018, 2019 y 2020:

ACUERDO 2. Basados en la recomendación emitida por la Dirección de Planificación mediante el oficio No. PLI-01-2020-0456, se aprueban las recomendaciones emitidas por medio del Informe INF-01-2020-0003. "Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI)–Informe de Resultados 2018–2019". **ACUERDO FIRME.**

ACUERDO 3. Basados en la recomendación emitida por la Dirección de Planificación mediante el oficio No. PLI-01-2020-0456, se aprueban las recomendaciones emitidas por medio del Informe INF-01-2020-0004 (Unidad de Control Interno) e Informe General de Resultados de la Valoración y Gestión de Riesgos–Resultados a mayo de 2020" (consultor). **ACUERDO FIRME.**

Cordialmente,

Magally Mora Solís
Secretaria de Actas
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

C: Sr. Rodolfo Méndez Mata, Presidente
Sr. Reynaldo Vargas Soto, Auditor Interno
Consecutivo / Archivo