

INDICE

Sesión Ordinaria No. 2588

- Lineamientos Institucionales para la Gestión del Riesgo en el ITCR: SEVRI-TEC 2

Lineamientos Institucionales para la Gestión del Riesgo en el ITCR: SEVRI-TEC

CONSIDERANDO QUE:

1. El Consejo Institucional en la Sesión No. 2492, Artículo 8, del 30 de noviembre del 2006, aprobó lo siguiente:
 - a. Crear la Comisión Institucional de Control Interno (...)
 - b. *Nombrar a la Oficina de Planificación Institucional como el ente técnico responsable de conducir y facilitar el proceso de autoevaluación y de establecimiento y operación del Sistema específico de valoración de Riesgos (SEVRI).*
 - c. Solicitar a la Comisión Institucional de Control Interno que en conjunto con la OPI como ente técnico, presenten una propuesta donde se replantee la autoevaluación institucional del Sistema de Control Interno, del año 2006 y del 2007, a más tardar el 28 de febrero del 2007...
 - d. Solicitar a la Comisión Institucional de Control Interno, que en conjunto con la Oficina de Planificación Institucional como ente técnico, presenten una propuesta a más tardar para el 28 de febrero de 2007, del Marco Orientador para el establecimiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI), para conocimiento y aprobación del Consejo Institucional...”
2. En Sesión Ordinaria No. 2548, Artículo 14, del 06 de marzo del 2008, el Consejo Institucional aprobó las “Orientaciones Generales para el Establecimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional en el Instituto Tecnológico de Costa Rica”.
3. La Secretaría del Consejo Institucional, recibió con fecha 18 de noviembre del 2008, la nota CICI-023-2008, suscrita por la Licda. Ana Lizeth Rodríguez, Coordinadora de la Comisión Institucional de Control Interno, en la cual remite, para conocimiento y deliberación del Consejo Institucional, la propuesta de Ampliación del Marco Orientador para el establecimiento del SEVRI.
4. En la Sesión No. 2587, celebrada el 20 de noviembre de 2008, la Comisión Institucional de Control Interno, la Unidad Especializada de Control Interno y el Lic. Manuel Arauz, en calidad de asesor externo de la CICI-UECI, a través de la empresa T I AUDISEG, presentan ante el Consejo Institucional la propuesta de Ampliación del Marco Orientador para el establecimiento del SEVRI.
5. En esa misma sesión, el Consejo trasladó la propuesta “Ampliación del Marco Orientador para el establecimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional del ITCR”, a la Comisión de Planificación y Administración, para el respectivo análisis.
6. La Comisión de Planificación y Administración, en reunión celebrada el 21 de noviembre, solicita a la Licda. Nora Moya, Coordinadora de la Unidad Especializada de Control Interno, que de manera conjunta la CICI con la UECI, unifiquen la propuesta para integrar las Orientaciones Generales aprobadas en la Sesión No. 2548 del 06 de marzo del 2008.
7. La Secretaría del Consejo Institucional, con fecha 27 de noviembre de 2008, recibe nota CICI-024-2008, suscrita por la Licda. Nora Moya, Secretaria de la Comisión Institucional de Control Interno, dirigida a la Máster Sonia Barboza, Coordinadora de la Comisión de Planificación y Administración, en la cual remite la propuesta integral de Lineamientos Institucionales para la gestión del Riesgo en el ITCR: SEVRI-TEC. Incluye además, la solicitud para consideración del Consejo Institucional respecto de:
 - a) *“Derogar el acuerdo del Consejo Institucional de la Sesión No. 2548, Artículo 14, del 06 de marzo del 2008, por cuanto su contenido esencial ha sido incorporado y/o modificado en la propuesta remitida.*
 - b) *La importancia de declarar de prioridad e interés institucional todo lo relacionado con el establecimiento e implementación del SEVRI-TEC,*
 - c) *La relevancia de requerir al señor Rector, solicitar a los Vicerrectores, Director de Sede y Director de Centro Académico declarar*

como prioritario, el trabajo que deben desarrollar los grupos consultivos y la necesidad de asumir un compromiso formal con dicho proceso,

- d) *Lo fundamental de requerir al señor Rector, solicitar a los Vicerrectores, Director de Sede y Director de Centro Académico realizar las coordinaciones necesarias para declarar como prioritario, la asistencia a las capacitaciones y sesiones de trabajo, de las personas designadas como integrantes de grupos consultivos, así como no recurrir, en la medida de lo posible, a personas suplentes o sustitutas durante el proceso, con el fin de no provocar dilaciones en la implementación del SEVRI-TEC,*
- e) *La pertinencia que el Consejo Institucional publique por los medios institucionales necesarios, el cronograma de implementación del SEVRI-TEC, para que la comunidad institucional se mantenga informada del proceso, y colabore con los grupos consultivos en el cumplimiento de los objetivos planteados en beneficio del ITCR.”*

ACUERDA:

- a) Aprobar los siguientes Lineamientos Institucionales para la Gestión del Riesgo en el ITCR, SEVRI-TEC:

Lineamientos Institucionales para la Gestión del Riesgo en el ITCR: SEVRI-TEC

ORIGEN DE LA PROPUESTA

La Ley General de Control Interno No. 8292 establece, en su artículo 18, que “todo ente u órgano deberá contar con un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo”. La valoración de los riesgos permite la identificación y el análisis de los riesgos que enfrenta la institución para la consecución de los objetivos, tanto de fuentes internas como externas relevantes.

Por su parte, el Artículo 19 de ese cuerpo legal indica en lo que interesa que “el jerarca y los respectivos titulares subordinados de los entes y órganos sujetos a esta Ley,(...) adoptarán las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional aceptable”.

Consecuentemente, el ITCR tiene el imperativo legal, bajo los parámetros establecidos por la Autonomía Universitaria de la cual goza de establecer, mantener y perfeccionar un “Sistema Específico de Valoración de Riesgos” (SEVRI).

En atención a esta obligación, el ITCR ha venido realizando esfuerzos por establecer un SEVRI adaptado a las necesidades institucionales. Así se han emitido diversos acuerdos en el seno del Consejo Institucional relativos al establecimiento de un sistema específico de valoración del riesgo institucional.

En la sesión ordinaria de ese órgano, N° 2492, artículo 8, del 30 de Noviembre del 2006, se formularon las bases del sistema. La primera propuesta formal de unas Orientaciones para el establecimiento del sistema específico de valoración del riesgo institucional en el ITCR, elaborada por la Comisión Institucional de Control Interno (CICI) en forma coordinada con la Oficina de Planificación Institucional en su condición de “ente” técnico (hoy UECEI), fue aprobada en sesión ordinaria del Consejo, No. 2548, Artículo 14, del 06 de marzo del 2008. Conforme se fue avanzando en el desarrollo de la estrategia de establecimiento e implementación del SEVRI-TEC, se detectaron puntos de mejora, algunos de ellos de vital importancia para el buen desempeño del sistema.

La base de los cambios radica en los resultados de dos talleres sobre la temática del SEVRI, organizados por la Comisión Institucional de Control Interno (CICI), en conjunto con la Unidad Especializada de Control Interno (UECI-OPI), efectuados en la Sede Central y en la Sede San Carlos del ITCR, en el mes de Julio del 2008.

En estos talleres se posibilitó la validación de los distintos elementos que componían el Marco Orientador aprobado por el Consejo Institucional. Del análisis de los resultados de la validación, se concluyó que era prioritario, para brindar mayor certidumbre al proceso, reforzar aspectos como: los objetivos a gestionar (definición de actores, cronograma de actividades, áreas de análisis) entre otras, definición de límites de categorías y eventos por gestionar, la creación de un Modelo Tridimensional de riesgos (que integrara probabilidad, magnitud y

medidas existentes, definición de criterios de aceptación (delimitando los sujetos que deben valorar, los que aprueban las respuestas al riesgo y los que darán seguimiento), establecimiento de propuestas de Administración de riesgo, así como definir la dinámica interna que guiara el proceso de valoración de riesgo (estrategias, seguimiento y cronogramas).

Para lograr en el menor plazo posible la incorporación de esos elementos al Marco Orientador, se contrataron los servicios profesionales del Lic. Manuel Arauz, a través de la empresa consultora T I AUDISEG, para que asesora a la CICI y a la UECI, en el proceso de ampliación, etapa en la cual se logró la total colaboración de la Dirección de la Oficina de Planificación Institucional, brindando nuevos aspectos de valoración y de integración al análisis.

El trabajo conjunto de la CICI-UECI-OPI, con un componente de asesoría externa, dieron como resultado una propuesta de reformulación de aquéllas Orientaciones originalmente aprobadas, la cual fue presentada ante el Consejo Institucional en Sesión Ordinaria No. 2587 del día 20 de noviembre de 2008, y cuyo objetivo primordial es el de brindar a las dependencias del ITCR, un instrumento de gestión de riesgos más funcional y acorde con la naturaleza y necesidades del quehacer de una universidad pública.

Considerando las observaciones efectuadas con motivo de esta presentación, y la retroalimentación surgida de este proceso, se genera esta nueva propuesta integral de Marco Orientador, bajo el título de Lineamientos Institucionales para la gestión del riesgo en el ITCR (SEVRI-TEC), la cual fusiona en lo pertinente, los puntos rescatables de las orientaciones originales y los aportes de la reformulación/ampliación presentados ante el Consejo Institucional en fecha 20 de noviembre de 2008.

INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

Con la entrada en vigencia de la Ley General de Control Interno, No. 8292, se estableció la obligatoriedad para la Contraloría General de la República y todos los entes u órganos sujetos a su fiscalización, de contar con un sistema de control interno que proporcione seguridad

en el cumplimiento de sus atribuciones y competencias, a través del cumplimiento de criterios mínimos para el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y seguimiento de dicho sistema.

Esta normativa estableció, además, como parte integral del Sistema de Control Interno, entre otros, un componente funcional de valoración de riesgos.

La Valoración de Riesgos, o más propiamente la Gestión de Riesgos, se constituye en un tema primordial en el quehacer institucional, al permitir de una forma sistemática, objetiva y mensurable la identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de la probabilidad de que ocurran eventos, que tendrían consecuencias (negativas primordialmente) sobre el debido cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para regular la forma en que cada ente u órgano debe desarrollar tal valoración, la Contraloría General de la República emitió la Resolución R-CO-64-2005 del 01 de julio del 2005, mejor conocida como las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI).

Dichas Directrices se convierten en una guía general al sugerir el proceso que ha de seguir cada Institución. Tal proceso, además de amplio se denota complejo, de ahí que la misma Resolución señale como punto angular de su establecimiento y funcionamiento, la gradualidad.

En atención a lo anterior, los presentes Lineamientos pretenden constituirse en el primer esfuerzo integral y consolidado a nivel institucional, diseñado especialmente para definir los cimientos sobre los cuales el Instituto Tecnológico de Costa Rica materialice su Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI-TEC)

En este sentido, debe quedar claro que será arduo el trabajo para lograr integrar al Sistema todas las metas propuestas por la Institución, de ahí que resulte absolutamente necesario el apoyo y compromiso de cada dependencia y funcionario del Instituto, con el fin de estable-

cer y poner en funcionamiento el SEVRI, incluyendo

como parte fundamental de tal planteamiento, las acciones de revisión y mejoramiento de la totalidad del sistema.

La Comisión Institucional de Control Interno (CICI) y la Oficina de Planificación Institucional (OPI, a través de la UECl), concretan estas Orientaciones con la esperanza de estar brindando al Instituto Tecnológico de Costa Rica, una herramienta valiosa para propiciar el mejoramiento continuo de cada servicio ofrecido a la comunidad, tanto interna como externa, así como para detectar oportunamente las desviaciones respecto de los objetivos institucionales planteados.

Aunado a ello, se espera estar permeando positivamente la cultura institucional hacia la gestión de riesgos, actitud fundamental para la confianza en el trabajo diario institucional.

Al ser las presentes orientaciones un primer esfuerzo consolidado, requerirán muy probablemente, ajustes y un proceso de retroalimentación permanente, con la finalidad de perfeccionar y consolidar el SEVRI en el ITCR.

Es significativo que la aplicación de estas orientaciones, dará a la Institución, la experiencia necesaria para desarrollar en el corto plazo, una herramienta informática que integre la documentación y procesamiento de la información de cada dependencia institucional en el área de valoración de riesgos, incluyendo la generación de reportes automáticos de forma continua, oportuna y confiable.

MARCO LEGAL

El ITCR, por ser una universidad estatal, se encuentra sujeto a las disposiciones legales que, sin detrimento de la autonomía universitaria constitucionalmente garantizada, le son de aplicación. En este sentido, las disposiciones generales que en materia de gestión del riesgo rigen para la Administración Pública costarricense son de acatamiento para el ITCR.

Este conjunto normativo encuentra su fundamento primario en las disposiciones de la Constitución Política, que en el artículo 11 establece los principios de legalidad y de rendición de cuentas de los funcionarios públicos y de la Administración Pública, al disponer:

“Artículo 11. Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir con los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública.

La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes.

La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas.”

Integran, además, este marco jurídico, la Convención Interamericana contra la Corrupción aprobada por Ley No. 007670 y la aprobación de la Ley General de Control Interno No. 8292 de setiembre de 2002, que en su artículo 14 dispone:

“Artículo 14. Valoración del riesgo. En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazo.
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones necesarias que se tomarán para administrarlos.
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.”

Esta normativa, por mandato legal, es regulada por la Contraloría General de la República mediante las Directrices Generales para el esta-

blecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, D-3-2005-CO-DFOE, que definen a dicho sistema como el instrumento primordial en la gestión institucional del riesgo, al generar la información pertinente en relación al riesgo asociado al cumplimiento de objetivos y metas institucionales, facilitando la administración del mismo y evaluando el impacto de las medidas adoptadas por la Institución en la administración del riesgo.

El Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización M-1-2002-CO-DDI, la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos No. 8131 y la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública No. 8422, vienen a complementar el marco legal externo dentro del cual se enmarca el deber del ITCR de gestionar y ejecutar la autoevaluación de los planes institucionales y la implementación de la valoración y administración del riesgo institucional.

Institucionalmente, los Acuerdos del Consejo Institucional de Sesiones No. 2492 artículo 8 del 30 de noviembre de 2006 y No. 2548, artículo 14, del 06 de marzo de 2008, reconocen el compromiso del ITCR en materia de control interno y gestión del riesgo.

POLÍTICAS ESPECÍFICAS EN VALORACIÓN DE RIESGOS

Con el propósito de orientar el proceso de valoración de riesgo institucional se establecen las siguientes Políticas Específicas:

1. La valoración del riesgo institucional será considerada un elemento fundamental en la gestión institucional y se orientará a producir información que apoye la toma de decisiones con el propósito de ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales.
2. La valoración del riesgo se realizará considerando como base las metas incluidas en el Plan Anual Operativo de cada año.
3. La Comisión Institucional de Control Interno y/o la Oficina de Planificación Institucional (UECI), en el marco de la competencia otor-

gada por los Lineamientos Generales para el Funcionamiento de la CICI, podrá establecer disposiciones particulares como complemento a estas políticas específicas y en general a los Lineamientos Institucionales de Gestión del Riesgo en el ITCR, con el fin de adecuar el sistema a las necesidades institucionales.

MARCO ORIENTADOR PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL SEVRI-TEC

Bajo el criterio de que la Comisión Institucional de Control Interno puede establecer disposiciones particulares como complemento a las políticas específicas y los lineamientos institucionales para la gestión del riesgo en el ITCR, y siendo que esta última es concebida como un método que le permite a la Institución identificar, valorar y administrar los riesgos asociados con las metas institucionales, para posicionarla en un nivel de riesgo aceptable, se presenta a continuación el Marco Orientador para mejorar la calidad del funcionamiento del SEVRI-TEC.

Participantes en la gestión de riesgo

La gestión de riesgos en el ITCR estará integrado por tres etapas: la valoración, la definición de respuestas al riesgo y la implementación de acciones de respuesta.

La etapa de valoración estará a cargo de grupos consultivos que serán conformados o designados por el Rector, Vicerrector, Director de Sede o Centro Académico según corresponda.

En la etapa de definición de respuestas al riesgo participarán los grupos consultivos, el titular de cada una de las Vicerrectorías y Sedes, Consejo de Rectoría y en última instancia el Consejo Institucional.

La etapa de implementación de acciones de respuesta estará a cargo de los responsables de cada dependencia Institucional.

El seguimiento o supervisión de las acciones de respuesta será responsabilidad de los superiores jerárquicos de cualquier dependencia, según corresponda.

La UECI-OPI será la encargada de coordinar y brindar asesoría técnica en la operación del

SEVRI-TEC, así como de preparar los informes del estado de riesgo institucional.

La CICI coadyuvará con las dependencias institucionales para propiciar el funcionamiento eficaz del SEVRI-TEC.

Objetivos a gestionar

La gestión del riesgo se realizará tomando en cuenta las metas reflejadas en el Plan Anual Operativo (PAO) de cada año.

La selección de las metas será realizada en forma escalonada, según se muestra en la tabla No. 1.

Tabla 1: Distribución porcentual de metas a seleccionar por año. ITCR.

PAO	PORCENTAJE
2009	30
2010	60
2011 y siguientes	100

La selección de la meta en cada Programa o Subprograma, para lograr el porcentaje establecido para cada año, será efectuada por el grupo consultivo utilizando los siguientes criterios.

Peso relativo del presupuesto de egresos asignado a cada una de las metas Juicio experto del grupo consultivo, respecto de la

prioridad institucional en el desarrollo de la meta.

Se excluyen de la gestión de riesgo, las metas rutinarias del PAO, del año correspondiente. Lo anterior por cuanto los procesos de autoevaluación de control interno, procurarán medir la eficacia, eficiencia y economicidad, de los controles implementados en las dependencias para alcanzar dichas metas.

La cantidad de metas por año se calculará multiplicando el porcentaje establecido (Tabla No. 1) por el número de metas del Programa o Subprograma correspondiente, redondeado al entero siguiente superior.

Portafolio de Riesgos

El Portafolio de Riesgos define una serie de categorías de riesgo para posibilitar la creación de un lenguaje común entre los actores del sistema, en la identificación de riesgos que asume la Institución en su afán de alcanzar unos objetivos determinados (metas). Facilita además, la identificación del evento que podría provocar la materialización de un riesgo.

Estas categorías se utilizarán para identificar los tipos de riesgos a los cuales pueden enfrentarse los ejecutores de las metas que serán evaluadas por el SEVRI-TEC.

Tabla 2: Portafolio de Riesgos, SEVRI-TEC.

FUENTE GENERAL DE RIESGO	FUENTE DE RIESGO POR SECTOR	DESCRIPCION DE LOS FACTORES DE RIESGO	DICCIONARIO SEVRI-TEC
NIVEL EXTERNO	Competencia	Aquellas instituciones de Educación Superior Universitaria nacional o internacional que con sus acciones debiliten o impacten negativamente el desarrollo humano, tecnológico, científico e innovación de sus principales actividades la Docencia, Investigación, Extensión y vinculación superando las fortalezas del ITCR.	Extensión incluye la vinculación, venta de servicios y acción social

FUENTE GENERAL DE RIESGO	FUENTE DE RIESGO POR SECTOR	DESCRIPCION DE LOS FACTORES DE RIESGO	DICCIONARIO SEVRI-TEC
	Innovación tecnológica	Inventos o avances de la tecnología utilizadas o desarrolladas por la Institución, las cuales no provocan un impacto positivo ni logran apoyar adecuadamente la toma de decisiones, afectando el quehacer institucional, la vinculación con la sociedad externa, la convivencia interna, la dimensión institucional, la ambiental y la prestación de servicios, limitando y debilitando la calidad en sus ejes temáticos y el accionar de la Institución.	En esta área se evalúa el paquete tecnológico que se usa. El desarrollo de productos innovadores estaría en desarrollo de bienes y servicios.
	Relaciones con la sociedad y estructura productiva del país	Programas, proyectos, actividades y/o orientación de los sectores sociales y productivos nacionales o internacionales que limiten el accionar y la presencia del ITCR en esos sectores. Influyendo negativamente en la participación del TEC, en la generación del conocimiento y su transmisión a la sociedad.	Lo interno se evalúa con la fuente de imagen institucional.
	Disponibilidad y distribución de recursos financieros	Cambios en la normativa nacional e internacional y disposiciones de otra índole que limiten o amenacen la capacidad presupuestaria asignada al ITCR.	Recesión internacional y/o nacional que incida en la asignación presupuestaria de la institución. Políticas gubernamentales y decisiones de otros entes que incida negativamente en la asignación presupuestaria.
	Legal	Marco normativo nacional y/o internacional que dificulte, limite o entorpezca la capacidad de la Institución en el cumplimiento de los objetivos institucionales así como la realización eficiente de las actividades sustantivas del ITCR.	Legislación nacional que limite la eficiencia en la realización de las actividades sustantivas de la institución.

FUENTE GENERAL DE RIESGO	FUENTE DE RIESGO POR SECTOR	DESCRIPCION DE LOS FACTORES DE RIESGO	DICCIONARIO SEVRI-TEC
NIVEL INTERNO	Gestión del Capital Humano	La falta de: conocimientos, preparación técnica, administrativa, motivación, capacitación del recurso humano, la ausencia o ineficacia de los procesos y la existencia o carencia de incentivos laborales pueden provocar un efecto negativo en el cumplimiento de objetivos y políticas institucionales y en la eficiencia y eficacia de las labores, amenazando los valores éticos, humanos, igualdad de oportunidades y la equidad de género de los funcionarios y estudiantes.	Aptitudes y actitudes de los funcionarios y funcionarias que incidan negativamente en la eficiencia y la eficacia de las labores institucionales.
	Desarrollo de bienes y servicios	Actividades ineficientes, desviación de acciones o disminución de las facultades del ITCR para realizar la generación y venta de bienes y la prestación de servicios a la comunidad nacional e internacional, perdiendo la concepción de éstos como parte del quehacer institucional, debilitan el apoyo al desarrollo del país y colocan a la Institución en desventaja con el sector privado.	La lenta adaptación de la oferta académica del ITCR a las necesidades presentes y futuras para el desarrollo del país. Los procedimientos administrativos engorrosos producto de la reglamentación institucional y los altos costos de los servicios prestados podrían poner al ITCR en desventaja con el sector privado.
Producto	Acciones que debiliten el fortalecimiento de los fines del ITCR amenazando la capacidad de la Institución para transferir el conocimiento.	El desarrollo de productos innovadores estaría en desarrollo de bienes y servicios.	
Gestión Ambiental	Falta de medidas, programas o políticas institucionales o nacionales, que minimicen el impacto negativo sobre el medio ambiente aunado al desconocimiento de las mismas, la carencia de conciencia y responsabilidad ambiental en la comunidad institucional y que expongan a la Institución.	Exposición a posibles demandas en diversas áreas del derecho	

FUENTE GENERAL DE RIESGO	FUENTE DE RIESGO POR SECTOR	DESCRIPCION DE LOS FACTORES DE RIESGO	DICCIONARIO SEVRI-TEC
	Alianzas estratégicas	Relaciones nacionales o internacionales ineficaces que limitan la vinculación y el posicionamiento del ITCR con la sociedad, ni contribuyen con la producción y transferencia de conocimientos que se reflejen en el desarrollo del país.	Implica la limitación en la transferencia de conocimientos. Relaciones nacionales e internacionales ineficaces que limitan la vinculación y el posicionamiento institucional,
	Interrupción de operaciones	Acciones o eventos naturales que interrumpan total o parcialmente las actividades de administración, docencia, investigación y extensión provocan fallas en la operación normal de la Institución.	Implica fallas en infraestructura, equipos, y sistemas ocasionados por eventos naturales
	Salud y seguridad Ocupacional	Asociado a deficiencias que afectan el ambiente óptimo y seguro de trabajo y que no permiten ofrecer las condiciones laborales que mejoren la calidad de vida y los servicios de funcionarios y estudiantes y que expongan a la Institución.	Exposición a posibles demandas en diversas áreas del derecho
	Imagen Institucional	Factores internos que ocasionen un perjuicio en la imagen institucional a nivel nacional e internacional y dañen la habilidad para incrementar los servicios.	Falta de comunicación y de mercadeo en nuestra institución
	Gestión Financiera Contable	Fallas en la formulación y ejecución del presupuesto, provoca el incumplimiento de objetivos institucionales, así como que exponga a la Institución.	Fallas en la formulación y ejecución implica información imprecisa, poco confiable y realista Implica la no aprobación de otros órganos, pérdidas económicas y toma de decisiones inadecuadas
	Gestión de Dirección	Estilos de dirección que no generen un ambiente adecuado para la consecución de los objetivos y políticas institucionales. Fallas en la toma de decisiones oportuna que retrasen la implementación de planes o acciones de mejora o atención de problemas o aprovechamiento de oportunidades	Implica la falta de liderazgo y la carencia de límites de autoridad y responsabilidades, así como la falta de visión de corto, mediano y largo plazo

FUENTE GENERAL DE RIESGO	FUENTE DE RIESGO POR SECTOR	DESCRIPCION DE LOS FACTORES DE RIESGO	DICCIONARIO SEVRI-TEC
	Tecnologías de información	Utilización en la institución de tecnologías de información que no estén operando según lo planeado y en atención a la maximización de recursos institucionales, comprometen la integridad y confiabilidad de los datos e información, exponiendo activos importantes a pérdidas, deterioros y a la no respuesta y monitoreo de los procesos críticos.	Implica información errónea, e inoportuna.
	Disposición al cambio	Actitudes de los funcionarios de rechazo hacia los cambios del medio, lo que impide implementar mejoras en el quehacer del ITCR.	Tecnología de información y comunicación: inadecuadas, ineficientes, obsoletas y baja asignación presupuestaria en estos rubros, así como poca generación de propuestas de mejora, de aprovechamiento de oportunidades o de satisfacción de demandas de los usuarios
	Integridad	Actividades o acciones fraudulentas realizadas por los miembros de la comunidad institucional y terceros, relacionadas con el patrimonio del TEC.	Implica pérdida de recursos, exposición a multas, sanciones o demandas, disminución de la reputación y generación de información incorrecta.
	Estructura organizacional	Existencia de una estructura organizacional que limite el cumplimiento de los Planes Institucionales.	Implica la limitación en el desarrollo de las actividades inmersas en los planes institucionales.

Con la finalidad de que todos los grupos consultivos trabajen con un número determinado de fuentes de riesgos y eventos, se considera importante delimitar la cantidad de fuentes asociadas a una meta, así como la cantidad de eventos, vinculados por fuente; por lo tanto, se establecen los siguientes lineamientos:
Cada meta incorporada en el portafolio de objetivos, deberá ser asociada a un máximo de tres fuentes de riesgos ubicadas en el Portafolio de Riesgos Institucional (Tabla No.2)

Se deben relacionar un máximo de dos eventos por cada fuente de riesgo seleccionada, utilizando criterios de juicio experto y el conocimiento de experiencias previas.

El mantenimiento del Portafolio de Riesgos, será una labor que estará bajo la responsabilidad de la Unidad Especializada de Control Interno, a quien los Grupos Consultivos deberán remitir las solicitudes de incorporación,

actualización y eliminación de fuentes, de acuerdo a la evolución natural que tenga el SEVRI-TEC, considerando los cambios en el entorno del ITCR.

Modelo de Valoración

Se pretende que el ITCR conozca los eventos que pueden comprometer o limitar su capacidad para alcanzar alguna meta, contando para ello con instrumentos que permitan medir la probabilidad de que dichos eventos ocurran y

su impacto desde la perspectiva del cumplimiento de los objetivos institucionales (metas).

Cabe señalar que los grupos consultivos se basarán en las definiciones establecidas en las tablas siguientes, para efectos de desarrollar las actividades comprendidas en la etapa de valoración del riesgo. Para ello es necesario que se tenga un lenguaje común al respecto.

En las siguientes tablas se muestran las definiciones de la probabilidad, impacto y las medidas de administración a seguir en el ITCR:

Tabla 3: Definiciones de Probabilidad, SEVRI-TEC.

DESCRIPCION	PROBABILIDAD	DEFINICIÓN
Improbable	0.2	El evento solo podría ocurrir excepcionalmente (con una periodicidad superior a un año)
Poco probable	0.4	El evento podría ocurrir en algún momento (una vez al año)
Probable	0.6	El evento podría ocurrir con cierta periodicidad (una vez por semestre)
Bastante probable	0.8	El evento podría ocurrir en forma recurrente (más de una vez por semestre)
Muy probable	1.0	El evento podría ocurrir en la mayoría de circunstancias (al menos una vez por mes)

En materia de consecuencias, se ha planteado analizar el posible impacto que puede llegar a sufrir el ITCR en caso de materializarse un evento que ha sido identificado.

El nivel de impacto o consecuencia se analizará utilizando tres factores, según se muestra en la Tabla No. 4.

Tabla 4: Niveles de Impacto, SEVRI-TEC

FACTOR	DETALLE
1. Indicadores	Eventos que provoquen una disminución en el porcentaje de cumplimiento del indicador correspondiente a la meta.
2. Ingresos	Eventos que afecten negativamente la generación de ingresos (generados por la venta de bienes y servicios) por meta según corresponda y de acuerdo al ingreso proyectado en el plan anual operativo y presupuesto.
3. Ejecución Presupuestaria	Evento que produzca una disminución en la ejecución del presupuesto de egresos asignado por meta en el PAO Presupuesto.
4. Imagen	Eventos que produzcan un deterioro de la imagen institucional a nivel interno, nacional e internacional.

En la Tabla No.5 se muestra el detalle de la descripción, niveles de impacto y definiciones

por factor antes mencionados.

Tabla 5: Definiciones del Nivel de Impacto, SEVRI-TEC

DESCRIPCION	NIVEL DE IMPACTO	DEFINICIÓN
Muy bajo	1	<ol style="list-style-type: none"> Indicadores: El impacto será muy bajo cuando se produzca una disminución del porcentaje de cumplimiento del indicador, menor o igual al 5% de lo establecido como indicador para dicha meta en el PAO. Ingresos: El impacto será muy bajo cuando se produzca una disminución de los ingresos o la ejecución presupuestaria asociada a la meta, menor o igual al 1% de los ingresos totales. Ejecución Presupuestaria: El impacto será muy bajo cuando se produzca una disminución menor o igual al 10% del monto presupuestado de egresos asignado a la meta. Imagen: El impacto será muy bajo cuando la imagen es afectada en forma leve y el tema de afectación podría provocar que llegue a conocimiento del Vicerrector, respectivo.
Bajo	2	<ol style="list-style-type: none"> Indicadores: El impacto será bajo cuando se produzca una disminución del porcentaje de cumplimiento del indicador, mayor a 5% y menor o igual a 10% de lo establecido como indicador para dicha meta en el PAO. Ingresos: El impacto será bajo cuando se produzca una disminución de los ingresos o la ejecución presupuestaria asociada a la meta, mayor al 1% y menor o igual al 4%, de los ingresos totales. Ejecución Presupuestaria: El impacto será bajo cuando se produzca una disminución mayor a 10% o menor o igual al 15% del monto presupuestado de egresos asignado a la meta. Imagen: El impacto será bajo cuando el tema de la afectación llegue a conocimiento de la Rectoría.
Moderado	3	<ol style="list-style-type: none"> Indicadores: El impacto será moderado cuando se produzca una disminución del porcentaje de cumplimiento del indicador, mayor a 10% y menor o igual a 15% de lo establecido como indicador para dicha meta en el PAO. Ingresos: El impacto será moderado cuando se produzca una disminución de los ingresos o la ejecución presupuestaria asociada a la meta, mayor al 4% y menor o igual al 8%, de los ingresos totales. Ejecución Presupuestaria: El impacto será moderado cuando se produzca una disminución mayor a 15% o menor o igual al 20% del monto presupuestado de egresos asignado a la meta. Imagen: El impacto será moderado cuando el tema de afectación llegue al conocimiento del Consejo Institucional.

Alto	4	<ol style="list-style-type: none"> Indicadores: El impacto será alto cuando se produzca una disminución del porcentaje de cumplimiento del indicador, mayor a 15% y menor o igual a 20% de lo establecido como indicador para dicha meta en el PAO. Ingresos: El impacto será alto cuando se produzca una disminución de los ingresos o la ejecución presupuestaria asociada a la meta, mayor al 8% y menor o igual al 12% de los ingresos totales. Ejecución Presupuestaria: El impacto será alto cuando se produzca una disminución mayor a 20% o menor o igual al 25% del monto presupuestado de egresos asignado a la meta. Imagen: El impacto será alto cuando la imagen se vea afectada de forma importante y el tema de afectación llegue al conocimiento de los medios de comunicación masiva a nivel nacional.
Muy alto	5	<ol style="list-style-type: none"> Indicadores: El impacto será muy alto cuando se produzca una disminución del porcentaje de cumplimiento del indicador, mayor al 20 % de lo establecido como indicador para dicha meta en el PAO. Ingresos: El impacto será muy alto cuando se produzca una disminución de los ingresos o la ejecución presupuestaria asociada a la meta, mayor al 12%, de los ingresos totales. Ejecución Presupuestaria: El impacto será muy alto cuando se produzca una disminución mayor a 25% del monto presupuestado de egresos asignado a la meta. Imagen: El impacto será muy alto cuando la imagen se vea afectada de forma extrema y el tema de afectación llegue a conocimiento de los medios de comunicación masiva internacionales.

La vinculación entre la probabilidad y el impacto de un evento se hace mediante un producto (multiplicación) de los pesos (valores) asignados al evento para la probabilidad y su posible

impacto. Esto es lo que se identifica como el riesgo inherente del evento.

La siguiente tabla muestra los posibles valores de riesgo inherente que se pueden asignar.

Tabla 6: Valores de Riesgo Inherente, SEVRI-TEC

		1	2	3	4	5	
		Impacto					
		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	
P r o b a b i l i d a d	0.2	Improbable	0.2	0.4	0.6	0.8	1
	0.4	Poco probable	0.4	0.8	1.2	1.6	2
	0.6	Probable	0.6	1.2	1.8	2.4	3
	0.8	Bastante probable	0.8	1.6	2.4	3.2	4
	1	Muy probable	1	2	3	4	5

La primera fila y la primera columna del cuadro muestran los pesos asignados a las diferentes categorías, mientras que las celdas o casillas sin ningún tipo de sombreado muestran el producto de multiplicar la probabilidad (valores del 0,1 al 0,9) por el correspondiente impacto (valores del 1 al 5).

Otro componente del modelo está concebido como un cubo o Modelo tridimensional en el cual los primeros dos ejes corresponden a la probabilidad e impacto ya descritas anteriormente y el tercer eje mide el nivel de madurez

de las medidas administrativas existentes en el ITCR para el riesgo identificado.

Para la medición del nivel de madurez de las medidas administrativas nuevamente se han establecido 5 categorías diferentes con las definiciones que a continuación se detallan:

Tabla 7: Medidas de Administración del Riesgo, SEVRI-TEC

MEDIDA	PESO	DEFINICIÓN
Gestionada	1	Es posible monitorear y medir el cumplimiento con medidas administrativas formalizadas y aplicadas para mitigar el evento. El monitoreo y el mejoramiento es continuo. Se utilizan herramientas para dar soporte a las actividades de control que permitan al ITCR incorporar los cambios del entorno y dar una respuesta inmediata.
Definida	2	Las medidas administrativas formalizadas y aplicadas para mitigar el evento se han estandarizado, documentado y comunicado por medio de capacitación. Sin embargo, la aplicación de las mismas queda sujeta a criterio particular de los individuos y es poco probable que una desviación sea detectada.
Repetible	3	Las medidas administrativas formalizadas y aplicadas para mitigar el evento, están desarrolladas hasta una etapa en que los procedimientos se aplican de forma similar por personas distintas, que se dedican a una misma tarea. No hay capacitación formal sobre las actividades establecidas y la responsabilidad de ejecución recae sobre los individuos, ya que la supervisión es prácticamente nula.
Inicial	4	Hay evidencia de que la Institución ha reconocido que ese tipo de eventos deben administrarse. Sin embargo, no hay medidas administrativas formalizadas, sino enfoques "ad hoc" que tienden a ser aplicados individualmente.
Nula	5	Hay ausencia completa de cualquier proceso orientado a mitigar el evento identificado que sea reconocible como formal. La Institución no ha identificado que hay una situación que debe ser administrada.

De la multiplicación de la probabilidad, por el impacto, por las medidas de administración existentes se obtiene como resultado el riesgo residual. La aplicación del producto anterior

produce las siguientes caras del modelo tridimensional:

Tabla 8: Modelo Tridimensional SEVRI-TEC
-Primera cara del cubo-

	Gestionado				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Improbable	0.200	0.400	0.600	0.800	1.000
Poco probable	0.400	0.800	1.200	1.600	2.000
Probable	0.600	1.200	1.800	2.400	3.000
Bastante probable	0.800	1.600	2.400	3.200	4.000
Muy probable	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000

Tabla 9: Modelo Tridimensional SEVRI-TEC
-Segunda cara del cubo-

	Definida				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Improbable	0.400	0.800	1.200	1.600	2.000
Poco probable	0.800	1.600	2.400	3.200	4.000
Probable	1.200	2.400	3.600	4.800	6.000
Bastante probable	1.600	3.200	4.800	6.400	8.000
Muy probable	2.000	4.000	6.000	8.000	10.000

Tabla 10: Modelo Tridimensional SEVRI-TEC
-Tercera cara del cubo-

	Repetible				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Improbable	0.600	1.200	1.800	2.400	3.000
Poco probable	1.200	2.400	3.600	4.800	6.000
Probable	1.800	3.600	5.400	7.200	9.000
Bastante probable	2.400	4.800	7.200	9.600	12.000
Muy probable	3.000	6.000	9.000	12.000	15.000

Tabla 11: Modelo Tridimensional SEVRI-TEC
-Cuarta cara del cubo-

	Inicial				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Improbable	0.800	1.600	2.400	3.200	4.000
Poco probable	1.600	3.200	4.800	6.400	8.000
Probable	2.400	4.800	7.200	9.600	12.000
Bastante probable	3.200	6.400	9.600	12.800	16.000
Muy probable	4.000	8.000	12.000	16.000	20.000

Tabla 12: Modelo Tridimensional SEVRI-TEC
-Quinta cara del cubo-

	Nula				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Improbable	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
Poco probable	2.000	4.000	6.000	8.000	10.000
Probable	3.000	6.000	9.000	12.000	15.000
Bastante probable	4.000	8.000	12.000	16.000	20.000
Muy probable	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000

En el momento de efectuar el análisis de los riesgos los grupos consultivos utilizarán para tal efecto los instrumentos de apoyo elaborados por la CICI-OPI-UECI.

Utilizando los valores anteriores se han establecido los criterios de aceptación de riesgo que se describen en el siguiente apartado.

Criterios de aceptación (Parámetros de aceptabilidad de riesgos)

El fin primordial del SERVI-TEC es permitir la toma de decisiones de manera oportuna ubicando a la Institución en un nivel de riesgo

aceptable, sin que este afecte la consecución de los objetivos Institucionales. Una vez efectuadas las actividades de identificación y análisis de los riesgos, se debe determinar si el riesgo resultante se encuentra o no, dentro de los límites que el ITCR está dispuesto a administrar como aceptable.






Para lo anterior, se muestran en la tabla No. 13 los criterios de aceptación establecidos en 5 categorías, las cuales determinan la forma en que se espera que el ITCR actúe para administrar el riesgo.

Tabla 13: Criterios de aceptación del riesgo, SEVRI-TEC

NIVEL	DEFINICIÓN
Aceptable	Los riesgos que se ubiquen en el rango menor que 4, se consideran dentro del nivel de riesgo aceptable . El grupo consultivo mantendrá una labor de monitoreo de los eventos identificados que sirva para alertar variaciones que puedan modificar las valoraciones que fueron establecidas y determinarán la opción de respuesta que es conveniente aplicar.
Bajo	Los riesgos que se ubiquen en el rango mayor o igual a 4 y menor o igual que 8, se consideran dentro del nivel de riesgo bajo. El grupo consultivo determinará la opción de respuesta al riesgo que conviene aplicar y completará la plantilla de acciones correspondiente, comunicará a las dependencias las acciones de respuestas al riesgo que deben implementar, así como a la UECI-OPI.
Medio	Los riesgos que se ubiquen en el rango mayor que 8 y menor o igual que 12, se consideran dentro del nivel de riesgo medio . El grupo consultivo determinará la opción de respuesta al riesgo que conviene aplicar y completará la plantilla de acciones correspondientes, solicitará el aval de la Vicerrectoría respectiva o Dirección de Sede o Centro Académico, para la propuesta de respuesta al riesgo elaborada, comunicará a las dependencias las acciones de respuestas al riesgo que deben implementar, así como a la UECI-OPI.
Alto	Los riesgos que se ubiquen en el rango mayor que 12 y menor o igual que 16, se consideran dentro del nivel de riesgo alto . El grupo consultivo determinará la opción de respuesta al riesgo que conviene aplicar y completará la plantilla de acciones correspondientes, solicitará el aval del Consejo de Rectoría para la propuesta de respuesta al riesgo elaborada, comunicará a las dependencias las acciones de respuestas al riesgo que deben implementar, así como a la UECI-OPI.
Muy Alto	Los riesgos que se ubiquen en un rango mayor a 16, se consideran dentro del nivel de riesgo muy alto . El grupo consultivo determinará la opción de respuesta al riesgo que conviene aplicar y completará la plantilla de acciones correspondientes, solicitará el aval del Consejo Institucional para la propuesta de respuesta al riesgo elaborada, comunicará a las dependencias las acciones de respuestas al riesgo que deben implementar, así como a la UECI-OPI.

Con la finalidad de identificar los niveles de riesgo, se utilizarán las tonalidades establecidas en la tabla No. 14, los cuales serán utiliza-

Tabla 14: Niveles de riesgo y tonalidades, SEVRI-TEC

NIVEL DEL RIESGO	TONALIDAD
Aceptable	
Bajo	
Medio	
Alto	
Muy Alto	

dos en la generación de los diferentes mapas de calor.

A continuación se muestran los diferentes mapas de calor, generados a través de la combinación de los posibles escenarios que integran las medidas de administración y los niveles de riesgo, para el SEVRI-TEC:

Tabla 15: Primer Mapa de calor, SEVRI-TEC

	Gestionado				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Improbable	0.200	0.400	0.600	0.800	1.000
Poco probable	0.400	0.800	1.200	1.600	2.000
Probable	0.600	1.200	1.800	2.400	3.000
Bastante probable	0.800	1.600	2.400	3.200	4.000
Muy probable	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000

Tabla 16: Segundo Mapa de calor, SEVRI-TEC

	Definida				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Improbable	0.400	0.800	1.200	1.600	2.000
Poco probable	0.800	1.600	2.400	3.200	4.000
Probable	1.200	2.400	3.600	4.800	6.000
Bastante probable	1.600	3.200	4.800	6.400	8.000
Muy probable	2.000	4.000	6.000	8.000	10.000

Tabla 17: Tercer mapa de calor, SEVRI-TEC

	Repetible				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Improbable	0.600	1.200	1.800	2.400	3.000
Poco probable	1.200	2.400	3.600	4.800	6.000
Probable	1.800	3.600	5.400	7.200	9.000
Bastante probable	2.400	4.800	7.200	9.600	12.000
Muy probable	3.000	6.000	9.000	12.000	15.000

Tabla 18: Cuarto mapa de calor, SEVRI-TEC

	Inicial				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Improbable	0.800	1.600	2.400	3.200	4.000
Poco probable	1.600	3.200	4.800	6.400	8.000
Probable	2.400	4.800	7.200	9.600	12.000
Bastante probable	3.200	6.400	9.600	12.800	16.000
Muy probable	4.000	8.000	12.000	16.000	20.000

Tabla 19: Quinto mapa de calor, SEVRI-TEC

	Nula				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Improbable	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
Poco probable	2.000	4.000	6.000	8.000	10.000
Probable	3.000	6.000	9.000	12.000	15.000
Bastante probable	4.000	8.000	12.000	16.000	20.000
Muy probable	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000

Propuestas de Administración de riesgo

Una vez identificado el nivel de riesgo a través del establecimiento de la probabilidad, impacto, medida de administración y su relación con los diferentes escenarios que generan los mapas de calor, el nivel de riesgo debe asociarse a una propuesta para administrar el riesgo. Lo que se espera con esa estrategia es monitorear los riesgos para ubicarlos en niveles de riesgo aceptables.

Dichas propuestas se muestran en la tabla No. 20 que se presenta a continuación:

Tabla 20: Administración de riesgos, SEVRI-TEC

MEDIDA DE ADMINISTRACIÓN	DEFINICIÓN
Evitar	Esta estrategia trata de cambiar la meta para eliminar el riesgo, por lo tanto se espera que el ITCR detenga la ejecución de la metas.
Transferir	Traslada las consecuencias del riesgo a un tercero. Reduce las posibilidades y las consecuencias de un evento, tomando acciones correctivas oportunas. Considera la determinación de nuevas alternativas para reducir el nivel de riesgo.
Mitigar	Implica la tolerancia del riesgo y sus consecuencias.
Aceptar	

Dinámica durante el proceso de valoración de riesgo

Para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI-TEC, es necesario establecer un cronograma que incluya el desarrollo de cada una

de las actividades que conlleva la realización de la etapa de Valoración de Riesgos. A continuación en la tabla No. 21, se detallan, las actividades, plazos y responsables de la aplicación del SEVRI-TEC.

Tabla 21: Cronograma de implementación, SEVRI-TEC

No.	ACTIVIDADES	PLAZOS	RESPONSABLE
1	Presentación del Marco Orientador SEVRI-TEC ante el Consejo Institucional.	20 de noviembre 2008	CICI,UECI,Facilitador externo.
2	Valoración y aprobación de la propuesta por parte del Consejo Institucional.	Noviembre-Diciembre, 2008	Consejo Institucional
3	Capacitar a los grupos consultivos a través de la contratación de un facilitador externo. En dos sesiones de 6 horas cada una para un total de 12 horas. Se programará una capacitación para la Sede Central y otra para la Sede Regional San Carlos.	26 de enero en la Sede Central-Cartago 29 de enero en la Sede Regional-San Carlos	CICI, UECI, Facilitador externo
4	Valoración de Riesgos por parte de los grupos consultivos	Febrero 2009	Dirección Superior, Vic. Administración, CASJ, Docencia, VIE,VIESA, Sede Regional
5	Definición de las respuestas al riesgo.	Febrero 2009	Dirección Superior, Vic. Administración, CASJ, Docencia, VIE,VIESA, Sede Regional
6	Implementación de las acciones de respuesta al riesgo	Marzo-Julio 2009	Dependencias
7	Remitir Documento "Requerimientos del SEVRI-TEC" al Centro de Cómputo.	Marzo 2009	UECI - CICI
8	Seguimiento a los planes de administración del riesgo.	Año 2009	Grupos Consultivos-Dependencias, UECI
9	Análisis sobre los alcances obtenidos con la implementación del SEVRI-TEC 2009.	Julio-2009	UECI
10	Presentación de resultados de la primera aplicación del SEVRI-TEC 2009.	Agosto 2009	UECI
11	Proceso de valoración SEVRI-TEC 2010	Agosto 2009	UECI, Grupos consultivos, CICI

Criterios para medición de la calidad del funcionamiento del SEVRI

El SEVRI es un sistema de gestión de riesgo diseñado para contribuir en la consecución de las metas institucionales, incorporadas en el plan operativo institucional, por ello se han

establecido indicadores para medir su funcionamiento y los resultados obtenidos; y de esta forma generar información para ayudar a determinar si el proceso de identificación, valoración y administración de riesgo en aplicación, está propiciando que el ITCR logre alcanzar sus objetivos de una forma más eficaz y eficiente.

Los primeros dos indicadores que se estarán calculando pretenden medir el funcionamiento del sistema bajo la premisa de que el SEVRI-TEC debe ayudar a alcanzar los objetivos y que la respuesta al riesgo debe darse de forma oportuna.

En ese sentido, entre más alto sea el valor que produzca el indicador se asume que el sistema está cumpliendo con su propósito. Por otra parte, desde la perspectiva del resultado, el tercer indicador propuesto lo que busca es determinar si el sistema está operando de manera correcta, ya que un exceso de acciones de respuesta al riesgo, es un claro indicador de que algo no deseado está sucediendo en la operatividad del sistema.

Los siguientes son los indicadores definidos:

Eficacia de la ejecución de metas

Este indicador pondera la cantidad de metas gestionadas que son completadas dentro de los plazos establecidos con respecto a la cantidad total de metas que fueron incorporadas al portafolio de objetivos del SEVRI.

El indicador se calcula de la siguiente forma:

$$\left(\frac{\text{Número de metas gestionadas que se completaron dentro del plazo establecido}}{\text{Número total de metas que fueron incorporadas al portafolio de objetivos}} \right) 100$$

Este indicador se calculará cada año considerando las actividades que se incorporaron al sistema durante ese año y que se espera que se concluyan dentro de ese período anual.

El indicador genera un valor porcentual entre 0% y 100%, por lo que, cuanto más alto sea el porcentaje resulta mejor la valoración del indicador. Para el período 2009, se esperaría que el mínimo aceptable que se logre alcanzar sea de un 70%.

Eficacia de la implementación de las acciones de respuesta al riesgo.

Este indicador pondera la cantidad de acciones de respuesta al riesgo que fueron completadas

dentro de los plazos establecidos, con respecto a la cantidad de acciones de respuesta al riesgo que fueron incorporadas al SEVRI.

El indicador se calcula de la siguiente forma:

$$\left(\frac{\text{Número de acciones de respuesta al riesgo que se completaron dentro del plazo fijado}}{\text{Número de acciones de respuesta al riesgo incorporadas al SEVRI.}} \right) 100$$

El cálculo de este indicador será anual, considerando las acciones de respuesta al riesgo que se incorporaron durante ese año y que se espera que se completen dentro de ese período.

Este indicador muestra un valor porcentual entre 0% y 100%, para el cual, cuanto más alto sea el número, es mejor la valoración del indicador. Para el período 2009, se esperaría que el mínimo aceptable que se logre alcanzar sea de un 60%.

Indicador de metas con acciones de respuesta al riesgo

Este indicador busca medir en términos relativos, cuántas metas están siendo objeto de acciones de respuesta al riesgo.

Para ello, el indicador se calcula de la siguiente forma:

$$\left(\frac{\text{Número de metas que ameritaron al menos una acción de respuesta al riesgo}}{\text{Número de metas que fueron incorporadas al SEVRI}} \right) 100$$

Este indicador se calculará cada año, considerando las actividades que fueron incorporadas durante el período anual al SEVRI y cuáles de ellas demandaron al menos una acción de respuesta al riesgo.

El valor porcentual generado por este indicador se encuentra entre 0% y 100%, para el cual, entre más bajo sea el resultado obtenido mejor será la valoración del indicador. Para el período 2009, se esperaría que el máximo aceptable que se logre alcanzar sea de un 40%. Es

decir, se esperaría que al menos un 60% de las metas que se plantee desarrollar posean una valoración del riesgo cuyo resultado esté en la categoría de aceptable.

Para los siguientes años, la UECI, junto con la CICI y los grupos consultivos, analizarán la conveniencia de ajustar el valor definido para el mínimo aceptable de estos indicadores o de incorporar nuevos indicadores de medición. Esta labor de análisis y revisión de los indicadores definidos y de los resultados obtenidos deberá ejecutarse cada año al finalizar el período y completarse el ciclo de plan operativo institucional.

Sujetos interesados

Las directrices emitidas por la Contraloría General de la República, mediante la resolución R-CO-64-2005 del 01 de julio del 2005 señalan que, como parte de las labores previas de conceptualización del SEVRI, se deberá definir los sujetos interesados que deberán ser considerados en las diferentes etapas del funcionamiento del sistema de valoración de riesgo.

Para ello en dichas directrices se define el término sujeto interesado de la siguiente forma:

“Sujetos interesados. Personas físicas o jurídicas, internas y externas a la institución, que pueden afectar o ser afectadas directamente por las decisiones y acciones institucionales.”

A su vez, en el numeral 3.5 de las mismas directrices, refiriéndose a los requisitos previos para el funcionamiento del SEVRI indica lo siguiente:

“Los sujetos interesados deberán ser contemplados en el diseño, ejecución, evaluación y seguimiento de las actividades del SEVRI.”

Dentro de estas consideraciones, la institución deberá tomar en cuenta los objetivos y percepciones de estos sujetos en el diseño del SEVRI. También deberá valorar la participación de estos sujetos de forma directa en el establecimiento, funcionamiento, evaluación y perfeccionamiento del SEVRI.

Para estos efectos, la institución podrá realizar consultas de oficio a estos grupos o, bien, considerará la incorporación de opiniones o sugerencias que éstos le hagan llegar.

Los sujetos interesados pueden ser internos o externos a la institución, y dentro de éstos, deberán incluirse al menos los siguientes grupos:

- a) población objetivo de la institución,
- b) funcionarios de la institución, y
- c) sujetos de derecho privado que sean custodios o administradores de fondos públicos otorgados por la institución,
- d) Fiduciarios encargados de administrar fideicomisos constituidos con fondos públicos.”

Como es comprensible, la definición de sujeto interesado que realiza la Contraloría General de la República es muy amplia y requiere delimitarse para darle un sentido práctico a esta figura dentro de la operación del SEVRI-TEC.

Para ese propósito, se establece que el sujeto interesado, en el ITCR, se entenderá desde dos perspectivas, una externa en la cual el sujeto interesado será toda entidad que apoye a la institución de manera directa en el cumplimiento de las metas organizacionales y con la cual se deban establecer relaciones de coordinación y apoyo mutuo.

Al interno, el sujeto interesado será toda unidad administrativa que apoye a otra dependencia en el cumplimiento de una meta del PAO.

Para ello se entiende que toda meta tendrá asociada una dependencia que es la responsable de su ejecución y una o varias unidades administrativas internas que ejecutarán actividades de apoyo para colaborar con aquella que tiene la responsabilidad de cumplir con la meta establecida.

La identificación del área responsable de cada meta y de las dependencias que brindarán apoyo para su realización permitirá establecer la conformación de los diferentes grupos consultivo.

Obsérvese que la figura de sujeto interesado se está conceptualizando como un participante

más en la consecución de la meta que brindará apoyo para su cumplimiento. Dicho participante podrá ser interno o externo dependiendo de cada actividad.

Ahora bien, establecido quién podría ser identificado como sujeto interesado es necesario definir cuál es el rol que se espera que cumpla el sujeto interesado desde la perspectiva de funcionamiento del SEVRI.

En este contexto, el sujeto interesado es un actor dentro del funcionamiento del SEVRI del cual se espera que cumpla dos roles diferentes según se trate de un actor interno o externo.

Para el caso del sujeto interesado interno, su participación tendrá el siguiente ámbito:

1. Identificar las tareas que deberá ejecutar para apoyar a la dependencia responsable de una meta.
2. Identificar los riesgos y factores de riesgo asociados a las tareas de apoyo que deberá ejecutar.
3. Apoyar al grupo consultivo encargado de la labor de valoración del riesgo en la identificación de eventos y la calificación correspondiente.
4. Sugerir acciones de respuesta al riesgo y en caso necesario definir el actor y los recursos necesarios para que dicha acción sea implementada oportunamente.
5. Llevar a cabo las acciones de respuesta al riesgo que se hayan identificado que requiere ejecutar el área a su cargo.

En el caso del sujeto interesado externo su participación será más limitada y se ubicará en el ámbito de la coordinación y comunicación.

Dentro de este alcance, se espera que las dependencias responsables de cada actividad establezcan canales de comunicación adecuados con las dependencias externas que brindarán apoyo para alcanzar las metas y coordinarán las acciones a realizar de forma que se puedan anticipar situaciones que afecten el cumplimiento de las metas.

Como se ha indicado la identificación de sujetos interesados internos está concebida como

un proceso de vinculación de las dependencias que realizarán labores de apoyo al área responsable de la meta y posterior a ello una definición de las tareas que deben ejecutar como apoyo para alcanzar dicha meta.

En el caso de la identificación de sujetos interesados externos conviene construir un inventario básico de dependencias con las cuales el ITCR debe coordinar periódicamente o de manera continua para facilitar la consecución de sus metas.

A continuación se detalla una lista preliminar de instituciones públicas y privadas con las cuales es posible que deban mantenerse relaciones de coordinación y que por consiguiente deberán ser conceptualizadas como sujetos interesados para efectos de funcionamiento del SEVRI.

Tabla 22: Inventario de entidades que califican como sujetos interesados externos, SEVRI-TEC

Entidad	Entidad	Entidad
Ministerio de Educación Pública	Ministerio de Hacienda	Ministerio de la Presidencia
INA	Embajadas	Universidades públicas y privadas costarricenses
Centros de Investigación	Organismos privados que fomentan la investigación	CONARE
CONICIT	Colegios profesionales	Medios de comunicación
Organismos internacionales que facilitan recursos para la investigación en ciencia y tecnología	Universidades extranjeras	Proveedores de bienes y servicios
Municipalidades	InBio	IFAM
Cooperativas	Sector privado	MICIT
BID	CONAPE	FONABE

Esta lista inicial de entidades deberá mantenerse actualizada, por lo que corresponderá a la UECEI, con el apoyo de los grupos consulti-

vos, la labor de adición y exclusión de entidades u organizaciones, según se requiera.

ANEXOS

Anexo 1. Plantilla Inventario Metas a gestionar..... 24
 Anexo 2. Plantilla Acciones de Respuesta al Riesgo 24
 Anexo 3. Plantillas Valoración del Riesgo 25

Anexo 1. Plantilla Inventario Metas a gestionar
Instituto Tecnológico de Costa Rica
UNIDAD ESPECIALIZADA DE CONTROL INTERNO
Plantilla: Inventario de metas a gestionar

Fecha: _____

Identificación del programa		
Plan operativo asociado		
Integrantes del grupo de trabajo		
Identificación de metas a gestionar		Descripción del criterio de selección aplicado
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Coordinador/a del grupo de trabajo: _____

Firma: _____

Original: Archivo del grupo de trabajo

Copia: UECI

Anexo 2. Plantilla Acciones de Respuesta al Riesgo
Instituto Tecnológico de Costa Rica
UNIDAD ESPECIALIZADA DE CONTROL INTERNO
Plantilla Acciones de respuesta al riesgo

Fecha

Meta del PAO	
Fuente de riesgo	
Evento	
Nivel de riesgo	

Favor marcar la casilla que corresponda con el tipo de respuesta al riesgo escogida			
() Aceptar	() Evitar	() Compartir	() Reducir
Breve justificación del tipo de respuesta seleccionada			

Acciones de respuesta al riesgo requeridas	Dependencia ejecutora	Período de implementación	
		Fecha Inicio	Fecha Fin

Aval Vicerrectoría: _____

Aval Consejo de Rectoría: _____

Aval Consejo Institucional: _____

En caso de ser necesario, de conformidad con los criterios de aceptación establecidos, obtenga el aval que corresponda.

Coordinador Grupo de Trabajo: _____

Firma: _____

Original: Grupo de Trabajo

Copia: UECI

Anexo 3. Plantillas Valoración del Riesgo

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Valoración del riesgo por meta

Periodo de valoración

POA 2009

Programa o Subprograma

Metas a gestionar	Descripciones	Probabilidad	Impacto	Tipo Impacto	Riesgo Inherente	Madurez	Riesgo Residual
Meta 1							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Meta 2							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Meta 3							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Meta 4							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Meta 5							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Meta 6							
Fuente de Riesgo							
Evento							
Evento							
Fuente de Riesgo							
Evento							

Indice de criterios de valoración vigentes

[Criterios para valorar la probabilidad de ocurrencia](#)

[Criterios para valorar el impacto de eventos asociados a las fuentes de riesgo](#)

[Criterios para valorar el nivel de madurez de las medidas administrativas existentes](#)

[Criterios de aceptación de riesgo](#)

Criterios definidos para valorar la probabilidad de ocurrencia			Índice
Frecuencia	Peso	Criterio	
Improbable	0,2	El evento solo podría ocurrir excepcionalmente (con una periodicidad superior a un año)	
Poco probable	0,4	El evento podría ocurrir en algún momento (una vez al año)	
Probable	0,6	El evento podría ocurrir con cierta periodicidad (una vez por semestre)	
Bastante probable	0,8	El evento podría ocurrir en forma recurrente (más de una vez por semestre)	
Muy probable	1	El evento podría ocurrir en la mayoría de circunstancias (al menos una vez por mes)	

Índice

Criterios definidos para calificar el impacto de los eventos asociados a las fuentes de riesgo			Índice
Impacto	Peso	Criterios	
Muy Bajo	1	<p>Indicadores: El impacto será muy bajo cuando se produzca una disminución del porcentaje de cumplimiento del indicador, menor o igual al 5% de lo establecido como indicador para dicha meta en el PAO.</p> <p>Ingresos: El impacto será muy bajo cuando se produzca una disminución de los ingresos o la ejecución presupuestaria asociada a la meta, menor o igual al 1% de los ingresos totales.</p> <p>Ejecución Presupuestaria: El impacto será muy bajo cuando se produzca una disminución menor o igual al 10% del monto presupuestado de egresos asignado a la meta.</p> <p>Imagen: El impacto será muy bajo cuando la imagen es afectada en forma leve y el tema de afectación podría provocar que llegue a conocimiento del Vicerrector, respectivo.</p>	Índice
Bajo	2	<p>Indicadores: El impacto será bajo cuando se produzca una disminución del porcentaje de cumplimiento del indicador, mayor a 5% y menor o igual a 10% de lo establecido como indicador para dicha meta en el PAO.</p> <p>Ingresos: El impacto será bajo cuando se produzca una disminución de los ingresos o la ejecución presupuestaria asociada a la meta, mayor al 1% y menor o igual al 4%, de los ingresos totales.</p> <p>Ejecución Presupuestaria: El impacto será bajo cuando se produzca una disminución mayor a 10% o menor o igual al 15% del monto presupuestado de egresos asignado a la meta.</p> <p>Imagen: El impacto será bajo cuando el tema de la afectación llegue a conocimiento de la Rectoría.</p>	Índice
Moderado	3	<p>Indicadores: El impacto será moderado cuando se produzca una disminución del porcentaje de cumplimiento del indicador, mayor a 10% y menor o igual a 15% de lo establecido como indicador para dicha meta en el PAO.</p> <p>Ingresos: El impacto será moderado cuando se produzca una disminución de los ingresos o la ejecución presupuestaria asociada a la meta, mayor al 4% y menor o igual al 8%, de los ingresos totales.</p> <p>Ejecución Presupuestaria: El impacto será moderado cuando se produzca una disminución mayor a 15% o menor o igual al 20% del monto presupuestado de egresos asignado a la meta.</p> <p>Institucional.</p>	Índice
Alto	4	<p>Indicadores: El impacto será alto cuando se produzca una disminución del porcentaje de cumplimiento del indicador, mayor a 15% y menor o igual a 20% de lo establecido como indicador para dicha meta en el PAO.</p> <p>Ingresos: El impacto será alto cuando se produzca una disminución de los ingresos o la ejecución presupuestaria asociada a la meta, mayor al 8% y menor o igual al 12% de los ingresos totales.</p> <p>Ejecución Presupuestaria: El impacto será alto cuando se produzca una disminución mayor a 20% o menor o igual al 25% del monto presupuestado de egresos asignado a la meta.</p> <p>Imagen: El impacto será alto cuando la imagen se vea afectada de forma importante y el tema de afectación llegue al conocimiento de los medios de comunicación masiva a nivel nacional</p>	Índice
Muy Alto	5	<p>Indicadores: El impacto será muy alto cuando se produzca una disminución del porcentaje de cumplimiento del indicador, mayor al 20% de lo establecido como indicador para dicha meta en el PAO.</p> <p>Ingresos: El impacto será muy alto cuando se produzca una disminución de los ingresos o la ejecución presupuestaria asociada a la meta, mayor al 12%, de los ingresos totales.</p> <p>Ejecución Presupuestaria: El impacto será muy alto cuando se produzca una disminución mayor a 25% del monto presupuestado de egresos asignado a la meta.</p> <p>Imagen: El impacto será muy alto cuando la imagen se vea afectada de forma extrema y el tema de afectación llegue a conocimiento de los medios de comunicación masiva internacionales.</p>	Índice

Categorización de Niveles de Madurez			Índice
Madurez	Peso	Descripción	
Nula	5	Hay ausencia completa de cualquier proceso orientado a mitigar el evento identificado que sea reconocible como formal. La Institución no ha identificado que hay una situación que debe ser administrada	
Inicial	4	Hay evidencia de que la Institución ha reconocido que ese tipo de eventos deben administrarse. Sin embargo, no hay medidas administrativas formalizadas, sino enfoques "ad hoc" que tienden a ser aplicados individualmente.	
Repetible	3	Las medidas administrativas formalizadas y aplicadas para mitigar el evento, están desarrolladas hasta una etapa en que los procedimientos se aplican de forma similar por personas distintas, que se dedican a una misma tarea. No hay capacitación formal sobre las actividades establecidas y la responsabilidad de ejecución recae sobre los individuos, ya que la	
Definida	2	Las medidas administrativas formalizadas y aplicadas para mitigar el evento se han estandarizado, documentado y comunicado por medio de capacitación. Sin embargo, la aplicación de las mismas queda sujeta a criterio particular de los individuos y es poco probable que una desviación sea detectada.	
Gestionada	1	Es posible monitorear y medir el cumplimiento con medidas administrativas formalizadas y aplicadas para mitigar el evento. El monitoreo y el mejoramiento es continuo. Se utilizan herramientas para dar soporte a las actividades de control que permitan al ITCR incorporar los cambios del entorno y dar una respuesta inmediata.	

Índice

Nivel de riesgo	Valor de riesgo residual	Acción de respuesta esperada	Índice
Aceptable	< 4	Los riesgos que se ubiquen en el rango menor que 4, se consideran dentro del nivel de riesgo aceptable. El grupo consultivo mantendrá una labor de monitoreo de los eventos identificados que sirva para alertar variaciones que puedan modificar las valoraciones que fueron establecidas y determinarán la opción de respuesta que es conveniente aplicar.	
Bajo	> 4 y <= 8	dentro del nivel de riesgo bajo. El grupo consultivo determinará la opción de respuesta al riesgo que conviene aplicar y completará la plantilla de acciones correspondiente, comunicará a las dependencias las acciones de respuestas al riesgo que deben implementar, así como a la UE-CI-OPI.	
Medio	> 8 y <= 12	dentro del nivel de riesgo medio. El grupo consultivo determinará la opción de respuesta al riesgo que conviene aplicar y completará la plantilla de acciones correspondientes, solicitará el aval de la Vicerrectoría respectiva o Dirección de Sede, para la propuesta de respuesta al riesgo elaborada, comunicará a las dependencias las acciones de respuestas al riesgo que deben implementar, así como a la UE-CI-OPI.	
Alto	> 12 y <= 16	dentro del nivel de riesgo alto. El grupo consultivo determinará la opción de respuesta al riesgo que conviene aplicar y completará la plantilla de acciones correspondientes, solicitará el aval del Consejo de Rectoría para la propuesta de respuesta al riesgo elaborada, comunicará a las dependencias las acciones de respuestas al riesgo que deben implementar, así como a la UE-CI-OPI.	
Muy Alto	> 16	Los riesgos que se ubiquen en un rango mayor a 16, se consideran dentro del nivel de riesgo muy alto. El grupo consultivo determinará la opción de respuesta al riesgo que conviene aplicar y completará la plantilla de acciones correspondientes, solicitará el aval del Consejo Institucional para la propuesta de respuesta al riesgo elaborada, comunicará a las dependencias las acciones de respuestas al riesgo que deben implementar, así como a la UE-CI-OPI.	

Índice

- b) Derogar el acuerdo del Consejo Institucional de la Sesión Ordinaria No. 2548, Artículo 14, del 06 de marzo del 2008, por cuanto su contenido esencial ha sido incorporado y/o modificado en los Lineamientos aprobados en el punto a) de este acuerdo.
- c) Declarar de prioridad e interés institucional la formalización del proceso de planificación institucional que conlleve a armonizar el funcionamiento del Consejo de Planificación Institucional, el establecimiento de un plan estratégico institucional y la operacionalización del SEVRI-TEC, que contribuya a asegurar el cumplimiento de objetivos institucionales.
- d) Autorizar a la CICI en conjunto con la UE-CI-OPI, para establecer modificaciones al cronograma señalado en la Tabla 21 de este documento de Lineamientos, con el fin de integrar armonizadamente la implementación del SEVRI-TEC ya que este se plantea como propuesta modificable, y debido a la importancia de vincular las actividades del SEVRI-TEC con la calendarización institucional para el 2009, dirigida en principio por la Oficina de Planificación Institucional en conjunto con otras dependencias.

- e) Solicitar al señor Rector, que instruya a los Vicerrectores, Director de Sede y Director de Centro Académico el declarar como prioritario, el trabajo que deben desarrollar los grupos consultivos y la necesidad de asumir un compromiso formal con dicho proceso.
- f) Solicitar al señor Rector, que instruya a los Vicerrectores, Director de Sede y Director de Centro Académico para que realicen las coordinaciones necesarias para declarar como prioritario, la asistencia a las capacitaciones y sesiones de trabajo, de las personas designadas como integrantes de grupos consultivos, así como NO recurrir, en la medida de lo posible, a personas suplentes o sustitutas durante el proceso, con el fin de no provocar dilaciones en la implementación del SEVRI-TEC.

- g) Solicitar a la Dirección Ejecutiva de la Secretaría del Consejo Institucional que por los medios institucionales disponibles, publique el cronograma de implementación del SEVRI-TEC, para que la comunidad institucional se mantenga informada del proceso, y colabore con los grupos consultivos en el cumplimiento de los objetivos planteados en beneficio del ITCR.”

- h) Comunicar. **ACUERDO FIRME.**

Aprobado por el Consejo Institucional en la Sesión Ordinaria No. 2588, Artículo 10, del 28 de noviembre del 2008