



AUDITORÍA INTERNA

INFORME DE AUDITORÍA

NO. AI-014-2025

**ESTUDIO SOBRE LA EJECUCIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DURANTE EL AÑO 2024**

Julio 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. RESUMEN EJECUTIVO	3
II. INTRODUCCIÓN	5
<i>Origen del estudio</i>	<i>5</i>
<i>Objetivo general.....</i>	<i>5</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>5</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>5</i>
<i>Normativa</i>	<i>5</i>
<i>Metodología.....</i>	<i>6</i>
<i>Implementación de recomendaciones (Ley General de Control Interno, artículo no. 36).</i>	<i>6</i>
<i>Limitaciones</i>	<i>6</i>
<i>Comunicación preliminar de los resultados de la auditoría</i>	<i>6</i>
<i>Siglas.....</i>	<i>6</i>
III. RESULTADO	7
<i>Oportunidad de Mejora 1. Modificación de objetivos estratégicos sin cumplir con los lineamientos técnicos establecidos</i>	<i>7</i>
<i>Oportunidad de Mejora 2: Ausencia de actualización, publicación y divulgación del PEI</i>	<i>11</i>
<i>Oportunidad de mejora 3: Desvinculación del SEVRI con el Plan estratégico Institucional</i>	<i>13</i>
<i>Advertencia formulación del nuevo Plan estratégico Institucional que inicia a partir del 2026</i>	<i>15</i>
IV. CONCLUSIONES.....	16
V. RECOMENDACIONES.....	17

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de Auditoría Interna tuvo como propósito evaluar los procesos relacionados con la planificación estratégica institucional del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), específicamente en lo correspondiente a la formulación, modificación, divulgación y alineación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020–2025 y su vinculación con otros instrumentos de gestión.

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes que afectan el cumplimiento de los objetivos de control interno establecidos en el artículo no. 8 de la Ley General de Control Interno (Ley N°.8292) los cuales, de acuerdo con el estudio, no se están observando por parte de la Administración Activa:

a. Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, uso indebido o irregularidad

Durante la auditoría se determinó que no se dio un seguimiento oportuno al Plan Estratégico Institucional aprobado por la Junta Directiva en el año 2020. En consecuencia, se invirtió recursos públicos en la elaboración de un instrumento estratégico (PEI 2020–2025) que posteriormente fue objeto de una reforma sustantiva sin una conducción técnica clara, dejándolo sin utilidad, vigencia y aplicabilidad como herramienta de direccionamiento institucional.

b. Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.

La institución no cuenta con una versión consolidada, publicada y divulgada del Plan Estratégico Institucional actualizado con base en la modificación a los objetivos estratégicos realizada en el año 2024, lo que genera confusión interna, debilita la trazabilidad del proceso de planificación, afecta la toma de decisiones institucionales y limita la rendición de cuentas ante la ciudadanía y los entes de control.

c. Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones:

La falta de un Plan Estratégico Institucional vigente, validado, que incluya riesgos y articulado con los instrumentos de planificación operativa ha generado una desconexión entre la estrategia institucional y la ejecución de las acciones a nivel operativo.

d. Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Se evidencia incumplimiento con disposiciones de la Ley General de Control Interno, la Ley Marco de Acceso a la Información Pública y los lineamientos técnicos emitidos por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), tanto en materia de formulación como de publicación y reporte de los instrumentos de planificación institucional.

Con base en lo anterior, y con el propósito de fortalecer la gestión Institucional, se formulan las siguientes oportunidades de mejora a las personas funcionarias correspondientes; con el fin de establecer las acciones necesarias para solventar oportuna y eficazmente las situaciones descritas. Esto de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Control Interno (Ley N.º 8292).

II. INTRODUCCIÓN

Origen del estudio

- 2.1. La Auditoría Interna realizó el presente estudio con el fin de estudiar el Plan Estratégico Institucional (PEI), específicamente en lo relacionado con la eficacia y eficiencia de los procesos y prácticas de gestión implementados por la Unidad de Planificación Institucional. Lo anterior, de acuerdo con el Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna del año 2025, conocido por los miembros de la Junta Directiva, según consta en el Artículo único, Inciso 4), del Acta de la Sesión Extraordinaria JDINVU-002-2025 del 14 de enero del 2025.

Objetivo general

- 2.2. Evaluar en el PEI, la eficacia y eficiencia de los procesos y prácticas de gestión implementados por la Unidad de Planificación Institucional, con la finalidad de identificar áreas de mejora y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del INVU.

Objetivos específicos

- 2.3. Analizar el comportamiento de los indicadores y las metas ejecutadas para los objetivos estratégicos con base en la información presentada en los informes de seguimiento.
- 2.4. Valorar si los indicadores cumplen con las características que les permitan contar con una condición de ser útiles y medibles.

Alcance

- 2.5. El alcance del estudio comprende la revisión de aspectos de control interno y del cumplimiento de la normativa interna y externa relacionada con la planificación estratégica, para el periodo comprendido de junio a diciembre de 2024, ampliándose en aquellos casos en los que se consideró pertinente.

Normativa

- 2.6. La principal normativa observada en este estudio fue la siguiente:
- I. Ley Orgánica del INVU, No. 1788.
 - II. Ley de Planificación Urbana, No. 4240.
 - III. Ley de Planificación Nacional No. 5525.
 - IV. Ley General de la Administración Pública No. 6227.
 - V. Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 8131.
 - VI. Ley General de Control Interno No. 8292.
 - VII. Ley Marco de Acceso a la Información Pública No. 10554
 - VIII. Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación No. 37735-PLAN.
 - IX. Normas de Control Interno para el Sector Público.
 - X. Guía “Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)”.
 - XI. Manual Organizacional del INVU.
 - XII. Manual Descriptivo de Puestos.
 - XIII. Procedimientos internos.

Metodología

- 2.7. El presente estudio se realizó de acuerdo con las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, emitidas por la Contraloría General de la República y demás normativa atinente.

La metodología utilizada se enfocó en la aplicación de técnicas y prácticas de auditoría normalmente aceptadas, tales como: entrevistas y verificación de documentos suministrados por el departamento; adicionalmente, se analizó la normativa legal y técnica aplicable.

Los resultados que se exponen en este informe se fundamentan en los procedimientos de auditoría dirigidos a comprobar el cumplimiento del INVU, en materia de la aplicación de la normativa que regula el Control Interno relacionado con la planificación estratégica institucional.

Implementación de recomendaciones (Ley General de Control Interno, artículo no. 36).

- 2.8. Se establece un plazo de 10 días hábiles para que se ordene la implementación de las recomendaciones. En caso de que se discrepe, en el transcurso de dicho plazo se debe elevar el informe a la Junta Directiva, con copia a la Auditoría Interna, y se deben exponer por escrito tanto las razones por las cuales no se está de acuerdo como las soluciones alternas que se propongan para los hallazgos.

Limitaciones

- 2.9. En el desarrollo del presente informe no se presentaron limitaciones.

Comunicación preliminar de los resultados de la auditoría

- 2.10. El 29 de julio del 2025, esta Auditoría Interna, se reunió de forma virtual, con la Licenciada Paola Loría Herrera Encargada de Planificación Institucional, quien estuvo acompañada por la Licenciada Marta Martínez Castillo, Profesional de Planificación Institucional, con la finalidad de comentar sobre las oportunidades de mejora y las recomendaciones contenidas en el informe borrador denominado “Estudio sobre la ejecución del Plan Estratégico Institucional durante el año 2024”; una vez comentados y valorados los temas, la Señora Loría manifestó estar de acuerdo con las oportunidades de mejora y las recomendaciones propuestas.

Siglas

- 2.11. A continuación, se indica el detalle de las siglas utilizadas en este informe:

Tabla No. 1
Siglas

Siglas	Significado
INVU	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
LGCI	Ley General de Control Interno
PEI	Plan Estratégico Institucional
POI	Plan Operativo Institucional
SEVRI	Sistema específico de valoración de riesgo institucional

Fuente: elaboración propia.

III. RESULTADO

- 3.1** En Costa Rica, el deber de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno está claramente estipulado en la Ley No. 8292 Ley General de Control Interno; como parte de las actividades indispensables que conllevan a un control interno razonable están el establecimiento de elementos que orienten de forma oportuna, eficiente y eficaz la gestión institucional, con el fin de resguardar el patrimonio público, prevenir el uso inadecuado de los recursos y promover una administración transparente y responsable.

Para el diseño, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos, las instituciones están sujetas a las disposiciones emitidas por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), en especial las *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*, las cuales establecen requisitos técnicos específicos para asegurar la calidad, coherencia y utilidad de estos instrumentos.

El marco de control interno debe estar integrado en todas las áreas y niveles de la institución, promoviendo una cultura organizacional comprometida con la ética, la transparencia y la excelencia administrativa, como lo establece el artículo 8 de la Ley General de Control Interno.

Por lo anterior descrito, se considera indispensable instaurar los procesos de mejora continua y controles internos robustos, garantizando el fortalecimiento permanente del sistema, en procura de una implementación natural de las operaciones y las actividades de las dependencias.

El presente estudio, permitió determinar una serie de elementos que cuentan con oportunidades de mejora en cuanto al sistema de control interno institucional, relacionado con la planificación estratégica. En los apartados siguientes se detallan dichos elementos.

Oportunidad de Mejora 1. Modificación de objetivos estratégicos sin cumplir con los lineamientos técnicos establecidos

- 3.2** Durante el presente estudio de Auditoria se determinó que, en agosto de 2024, la Junta Directiva del INVU en la sesión ordinaria No. 6655, aprobó la modificación de los objetivos estratégicos institucionales del PEI 2020-2025, pasando de nueve objetivos a cinco, tal y como se muestra a continuación:

**Tabla No. 2
Modificación de los objetivos estratégicos**

Objetivos Estratégicos PEI Inicial ¹	Objetivos estratégicos aprobados en sesión ordinaria No. 6655
1. Innovar en la oferta de productos y servicios institucionales a partir de los requerimientos del mercado.	1. Elaborar propuestas innovadoras para crear, mejorar y/o optimizar los productos y servicios institucionales mediante el análisis de tendencias,

¹ El PEI institucional se aprobó por Junta Directiva el 02 de abril del 2020, sesión N°6437.

Objetivos Estratégicos PEI Inicial ¹	Objetivos estratégicos aprobados en sesión ordinaria No. 6655
	legal, técnico, preferencias de los clientes, criterio de expertos y aliados estratégicos.
2. Aumentar el volumen de negocios realizados por medio de aliados estratégicos.	2. Establecer e implementar alianzas estratégicas para la mejora e incremento de productos y servicios, por medio de negociaciones con empresas públicas y privadas.
3. Desarrollar un sistema de incentivos que mejore la atracción, selección y retención del talento humano valioso.	3. Fortalecer la marca INVU para que la Institución se posicione en ordenamiento territorial, planificación urbana y vivienda, mediante diferentes instrumentos vinculados con los productos y servicios.
4. Contar con un marco normativo que facilite la gestión interna, la innovación y el alcance de los fines del Instituto.	4. Establecer nuevas alternativas de negocio en el Sistema de Ahorro y Préstamo (SAP) para el desarrollo de proyectos de vivienda, así como una mayor contribución en la operativa institucional, financiados con recursos del Superávit del SAP.
5. Generar un clima organizacional agradable que fomente el rendimiento individual, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y la armonía institucional.	5. Establecer un modelo de gestión por procesos que contribuya con la mejora continua, la eficiencia y calidad de los productos y servicios.
6. Desarrollar las capacidades claves institucionales como mecanismo para la realización de tareas de manera más rápida, a un menor costo y con menos errores.	---
7. Incrementar la generación de ingresos derivados de ventas de productos y servicios propios, como medio para el incremento de la sostenibilidad financiera institucional.	---
8. Mejorar las capacidades tecnológicas institucionales en función de los procesos claves del Instituto.	---
9. Posicionar al INVU como el ente de referencia en materia de ordenamiento territorial, planificación urbana y vivienda.	---

Fuente: elaboración propia con insumos obtenidos del PEI Institucional 2020-2025 y Actas de Junta Directiva del INVU.

- 3.3** Con base en las indagaciones realizadas por la Auditoría Interna, en revisión de actas de las sesiones de Junta Directiva y en entrevista con Planificación Institucional, se determinó que, en los años 2020, 2021 y 2022 no se presentó informes de seguimiento relacionados con el Plan Estratégico Institucional.
- 3.4** La reforma a los objetivos estratégicos respondió a un proceso institucional iniciado en marzo de 2023, en el cual la Junta Directiva reconoció la necesidad de revisar la situación estratégica de la Institución, en ese contexto, se adoptó una serie de acuerdos en las sesiones ordinarias No. 6568,

6569 y 6574 (marzo y abril 2023), instruyendo a la Gerencia General y a la Unidad de Planificación Institucional a realizar ajustes al PEI con base en directrices específicas de la Junta Directiva, incluyendo el nombramiento de una Comisión de Trabajo para coordinar la modificación de los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas; finalmente, en agosto de 2024, como se indicó anteriormente, se aprobó la modificación a los objetivos estratégicos.

- 3.5** Al solicitar la matriz estratégica a la Unidad de Planificación Institucional, con la finalidad de revisar el planteamiento formal realizado, se identifica que los objetivos estratégicos modificados carecen de matriz estratégica, la cual, con base en los lineamientos de MIDEPLAN debe contemplar productos, responsables, líneas de acción, indicadores, metas, riesgos y presupuesto estimado. Adicionalmente, se solicitó a la Unidad Planificación Institucional el Plan Estratégico modificado, al respecto, indican que el Plan Estratégico no fue modificado.
- 3.6** De conformidad con el *artículo 8* de la Ley General de Control Interno, Ley No. 8292, corresponde a la Administración Activa establecer acciones que garanticen la eficiencia, eficacia y legalidad de la gestión institucional, mediante el diseño, implementación y evaluación de un sistema de control interno que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 3.7** Asimismo, las Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) emitidas por MIDEPLAN citan lo siguiente:
- “Es necesario visualizar en una plantilla o matriz la formulación de la estrategia institucional, de manera que, refleje líneas de acción, riesgos, resultados, indicadores, productos, actividades y línea base para los años que comprende el PEI. Asimismo, se debe desarrollar el ejercicio de elaborar el presupuesto aproximado para cada eje y objetivo estratégico.”* El subrayado y resaltado no pertenece al original.
- 3.8** La falta de seguimiento oportuno y sistemático al Plan Estratégico Institucional (PEI) durante los primeros años de su vigencia (2020–2022) impidió identificar, analizar y documentar adecuadamente los ajustes necesarios al planteamiento estratégico de la Institución. Esta omisión debilitó el ciclo de mejora continua y la retroalimentación técnica necesaria para realizar una reformulación estructurada y alineada con los lineamientos metodológicos establecidos.
- 3.9** Como resultado de esta debilidad, se inició una modificación tardía de los objetivos estratégicos del PEI 2020–2025, esta modificación no fue acompañada de un proceso de cumplimiento técnico y formal que garantizara su validez metodológica, adicionalmente, no se vinculó los objetivos estratégicos modificados con el POI 2024.
- 3.10** Al respecto, esta Auditoría Interna consultó a la anterior Encargada de Planificación Institucional sobre la participación de dicha unidad en el proceso de modificación de los objetivos estratégicos institucionales. La funcionaria manifestó lo siguiente: *“La Junta lo que hizo fue un ajuste de los objetivos, porque las métricas no correspondían. Ellos (la Junta Directiva) hicieron sesiones de trabajo privadas, no*

fueron partícipes las personas de Planificación. Solo participaron los miembros de Junta Directiva. Planificación atendía requerimientos de la Junta Directiva, no hubo un trabajo en conjunto.”

No obstante, si bien es cierto que la Junta Directiva, en la sesión ordinaria N.º 6574 celebrada el 13 de abril de 2023, estableció lineamientos específicos para reformular, mantener o eliminar determinados objetivos estratégicos, también acordó la conformación de una comisión técnica de trabajo. Esta comisión fue formalmente nombrada mediante los oficios GG-247-2023 del 5 de mayo y GG-253-2023 del 8 de mayo de 2023, y estuvo integrada por varios funcionarios, entre ellos la anterior Encargada de Planificación Institucional, quien en ese momento formaba parte del equipo de dicha unidad.

Asimismo, consta evidencia documental de al menos tres sesiones de trabajo celebradas los días 29 de mayo, 2 y 13 de junio de 2023, en las que la referida funcionaria participó activamente. En estas reuniones se abordaron aspectos técnicos relevantes, como la revisión de la matriz de objetivos estratégicos, su alineamiento con los planes nacionales y la formulación de indicadores.

Sin embargo, no se localizó evidencia de nuevas sesiones, informes de avance ni producto final que documente el resultado o cierre formal de los trabajos encomendados a la comisión. Esta falta de trazabilidad sugiere que la comisión cesó funciones sin justificación documentada.

3.11 La situación anteriormente expuesta, se vincula directamente con el incumplimiento de los lineamientos metodológicos emitidos por MIDEPLAN al reformular los objetivos estratégicos, ya que el producto final presentado a la Junta Directiva consistió únicamente en una lista de objetivos estratégicos acompañados de indicadores, metas y su programación anual (2024 y 2015), sin el debido respaldo técnico que exige la normativa aplicable en materia de planificación estratégica institucional.

3.12 Para citar un ejemplo, la eliminación del objetivo estratégico orientado a mejorar las capacidades tecnológicas institucionales, originalmente incorporado en el PEI 2020–2025, resulta especialmente preocupante en el contexto de debilidad crítica en la gestión de tecnologías de información del INVU, caracterizado por la falta de un Marco de Gestión, ausencia de políticas de TI formalmente aprobadas y un Plan Estratégico de TI no vigente, por lo que, la decisión tomada debilita el sistema de control interno institucional, representa un retroceso en la priorización institucional de las iniciativas tecnológicas, limita la asignación de recursos y la capacidad institucional para responder ante riesgos tecnológicos críticos, afectando directamente la continuidad de operaciones y la seguridad de la información.²

Revisada el acta de la sesión ordinaria 6574 del 13 de abril del 2024, se observa que el acuerdo de Junta Directiva indica en relación con el citado objetivo:

² En la advertencia ADV-002-2025 Auditoría Interna informa ampliamente sobre la situación descrita y los riesgos que representa.

“Objetivo 8: se elimina y debe revisar como posible indicador del objetivo 1”

No obstante, lo anterior no fue plasmado en los objetivos modificados, al objetivo 1 se le incorporó la meta de 3 propuestas innovadoras relacionadas con una propuesta por programa presupuestario sustantivo durante el año 2024, a saber: implementación del Sistema de Información Geográfica Hábitat y Territorio (SIGHAT)), elaboración de la Guía de Ecobarrios y por último el diseño e implementación de un Modelo de financiamiento con base en contratos renunciados.

- 3.13** Adicionalmente, debe señalarse que el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo invirtió en el año 2019 un total de **₡17 796 348,4** (diecisiete millones setecientos noventa y seis mil trescientos cuarenta y ocho colones con 04/100), mediante la Contratación Directa 2019CD-000045-0005800001, denominada *“Contratación de servicios de acompañamiento para la definición del Plan Estratégico del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo para los siguientes 5 años”*. Dicha inversión se realizó para la formulación del PEI 2020–2025, inversión que resultó en un inadecuado uso de recursos públicos al no darse el oportuno seguimiento y modificarse sustancialmente su producto.

Oportunidad de Mejora 2: Ausencia de actualización, publicación y divulgación del PEI

- 3.14** Según lo indicado, en la oportunidad de mejora número 1, el Plan Estratégico Institucional fue objeto de una reforma sustantiva en sus objetivos estratégicos, aprobada por la Junta Directiva en la sesión ordinaria No. 6655 del 8 de agosto de 2024. No obstante, la versión oficial del PEI no fue actualizada para reflejar estos cambios, ni se elaboró un documento consolidado que defina con claridad los nuevos objetivos, sus líneas de acción, indicadores, metas y responsables.
- 3.15** Como consecuencia, de esta omisión, la institución carece de un instrumento oficial, vigente y completo que oriente su planeamiento estratégico a mediano plazo. Esta situación genera confusión sobre cuántos y cuáles objetivos están realmente en vigor, debilitando la trazabilidad del proceso de planificación y la capacidad institucional para alinear esfuerzos operativos y presupuestarios con el direccionamiento estratégico definido, esta debilidad se evidenció en el informe de seguimiento del PEI de noviembre de 2024, presentado en la sesión ordinaria de Junta Directiva JDINVU-007-2025 celebrada el 30 de enero de 2025, donde únicamente **se reporta tres objetivos estratégicos por parte de la Unidad de Planificación Institucional**, a pesar que en el acta de la sesión ordinaria No. 6655, se presentan **cinco** como los finales modificados, esta discrepancia no cuenta con justificación técnica ni respaldo documental.
- 3.16** Adicional a lo anterior, la versión del PEI publicada en la página web institucional corresponde a un extracto del documento aprobado en 2020³, esta versión se aleja totalmente de los objetivos

³ Contratación Directa 2019CD-000045-0005800001.

modificados en el año 2024. Tampoco se identificó estrategias de divulgación o socialización interna que aseguren que el personal institucional conozca y aplique el nuevo enfoque estratégico.

3.17 Las situaciones anteriores inobservan la siguiente normativa:

a) La Ley General de Control Interno, Ley No. 8292, establece que el sistema de control interno debe propiciar condiciones razonables para que la información sea confiable y oportuna, de manera que se asegure la toma de decisiones informadas y el cumplimiento de los fines institucionales, también se inobservan los componentes de control interno, ambiente de control y seguimiento.

b) La Ley Marco de Acceso a la Información Pública No. 10554, cita en su artículo 16 lo siguiente: *“ARTÍCULO 16- Publicación oficiosa de información pública*
Los sujetos obligados de naturaleza pública deberán publicar, mantener actualizada y completa en su respectivo sitio web oficial, al menos, la siguiente información pública:

a) (...)

m) Plan anual operativo y planes estratégicos.

La publicación de esta información atinente a la gestión de cada institución será en formato abierto, interoperable y accesible, tomando en cuenta las necesidades específicas de aquellos sectores de población y/o personas que están en situaciones desventajosas para ejercer, en igualdad de condiciones, el derecho de acceso a la información.” (El subrayado y resaltado no pertenece al original)

c) Las Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) emitidas por MIDEPLAN citan en su apartado 2.3.4 Estrategia de divulgación del PEI la importancia de asegurarse de mantener informados a los colaboradores con el fin de que puedan corroborar de primera mano el trabajo que se está llevando a cabo, los resultados que se van obteniendo, pero sobre todo para motivarlos y que se apropien del PEI.

Además, cita que la divulgación es un componente esencial para la socialización, los propósitos que persigue son crear identidad institucional, trazar el camino a seguir para alcanzar los resultados comprometidos y fortalecer la transparencia de la gestión pública; así como la rendición de cuentas mediante la divulgación de información fidedigna y oportuna de los resultados obtenidos en los procesos de implementación y seguimiento.

3.18 La falta de seguimiento oportuno al proceso de planificación estratégica generó un vacío de control y continuidad en la gestión, que posteriormente se tradujo en una modificación de las estrategias sin fundamento técnico ni cumplimiento normativo, a razón de la ausencia de lineamientos del sistema de control interno para una conducción técnica clara que incluya las acciones a realizar para la modificación del instrumento estratégico, debido a que, el procedimiento “PPI-01 Gestión de la planificación institucional” no incluye un proceso relacionado para la modificación o la realización de ajustes al Plan Estratégico Institucional, así como tampoco divulgación interna y externa.

3.19 En relación con la modificación de la totalidad del PEI, producto de los ajustes de los objetivos realizados, Planificación Institucional indicó que:

“No se modificó porque se hizo en su momento una contratación para elaborarlo, Planificación Institucional ni siquiera tiene acceso a la información, se solicitó la información a la comisión, pero no se recibió, ha sido un poco complicado, de allí la importancia de hacer una correcta formulación, prácticamente lo que se hizo fue un ajuste de los objetivos.”⁴

3.20 Adicionalmente, se consultó a Planificación Institucional sobre la presentación de tres objetivos en el informe de seguimiento, indicaron que con base en los comentarios de los miembros de la Junta Directiva se concluyó que esos dos objetivos se eliminaran, sin embargo, como se indicó anteriormente, no se observa en el acta de la Sesión de Junta Directiva No. 6655 ninguna eliminación por parte de Junta Directiva, de los referidos objetivos.

3.21 En consecuencia, se ha generado dispersión de versiones y confusión sobre los objetivos vigentes, esta situación compromete la capacidad del Instituto para orientar sus esfuerzos institucionales conforme a una ruta estratégica clara, verificable y compartida, esta omisión genera incumplimientos debido a la obligación legal de mantener públicamente accesible y actualizada la información estratégica institucional.

Oportunidad de mejora 3: Desvinculación del SEVRI con el Plan estratégico Institucional

3.22 Durante los años 2022 y 2023, esta Auditoría ha elaborado y comunicado a la Unidad de Planificación Institucional informes relacionados con la desactualización y ausencia de seguimiento al Sistema Específico de Riesgo institucional (SEVRI), en los cuales se ha manifestado entre otros hallazgos de importancia, lo siguiente:

- a) En el Informe de Auditoría AO-007-2022, realizado en el año 2022, se evaluó el seguimiento a la elaboración de los planes de acción establecidos por la Administración Activa para mitigar los riesgos institucionales, se identifica que:

“El INVU no cuenta con un portafolio de riesgos actualizado (última evaluación diciembre 2020), que le permita conocer los principales eventos de riesgo que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

La Unidad de Planificación Institucional no ha brindado un adecuado seguimiento a los planes de acción elaborados por la administración a los riesgos identificados al cierre de diciembre de 2020.

La Unidad de Planificación Institucional no ha realizado una nueva evaluación del SEVRI.

La evaluación del SEVRI efectuada por la Administración no se encuentra integrada ni vinculada con el PEI y el POI, aspecto que eventualmente representa un riesgo alto. (El subrayado no pertenece al original)

⁴ Entrevista realizada a la anterior encargada de Planificación Institucional, fecha de la entrevista: 06/06/2025.

b) En el informe AI-007-2023, esta Auditoría Interna, manifestó lo siguiente

“(…) Por otra parte, la Unidad de Planificación Institucional mediante el oficio no. PE-PI-038-2023 presentó ante la Junta Directiva en Sesión Ordinaria no. 6574, celebrada el 13 de abril de 2023, el avance del PEI y los objetivos estratégicos vigentes. Al respecto, el órgano colegiado determinó entre otras cosas que la planificación institucional presenta incongruencias entre objetivos y metas en varios casos y no reflejan lo establecido en los instrumentos emitidos por MIDEPLAN, por lo cual tomó el siguiente acuerdo:

a) La Presidencia Ejecutiva nombrará la Comisión de Trabajo que bajo la Coordinación del Departamento de Planificación se encargarán de ajustar los Objetivos Estratégicos, indicadores y sus metas. **ACUERDO FIRME”**

“(…) Se presentan eventos de riesgo crítico, los cuales se apartan de lo que establece el artículo no. 18 de la Ley de Control Interno no. 8292, que dispone que todo ente u órgano, sujeto a dicha Ley, deberá contar con un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, el cual permita identificar de forma adecuada el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

Por su parte, el artículo 19 de dicha Ley no. 8292 establece que, el jerarca y los titulares subordinados son responsables por el funcionamiento del SEVRI y adoptaran las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del SEVRI y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo aceptable; también, sobre las referidas responsabilidades, el artículo no. 13 “Ambiente de control”, indica que se debe desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientado al logro de resultados y a la medición del desempeño, y que promuevan una actitud abierta hacia mecanismos y procesos que mejoren el sistema de control interno.

*También es importante reiterar que la materia de riesgos, entre otras cosas permite la identificación y evaluación de los riesgos asociados a los objetivos institucionales, aspecto que el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), ha dejado plasmado en temas de planificación, específicamente en el documento denominado **“Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)”** en el apartado 2.2.1.8 Definición de riesgos establece que, la formulación de cualquier estrategia institucional debe considerar **los posibles riesgos que podrían incidir en su cumplimiento, por lo que en la gestión pública es de suma importancia contar con un sistema de valoración de riesgos, con el fin de cumplir con lo establecido en la Ley 8292 “Ley General de Control Interno”, la cual señala:***

“Artículo 2:

“(…) identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.”

3.23 En relación con lo antes descrito, en estudios anteriores de Auditoría sobre el SEVRI, se emitió entre otras, la siguiente recomendación, la cual se encuentra pendiente de implementar por parte de la Unidad de Planificación Institucional.

A la Encargada de Planificación Institucional o a quien, en su lugar ocupe la asignación:

No.	Detalle de la Recomendación	Riesgo
1	<p>Establecer y dejar documentados los mecanismos de control que correspondan para vincular los riesgos institucionales con la planificación institucional, además establecer un indicador en el Plan Operativo Institucional, que permita medir el nivel de riesgo institucional.</p> <p><i>Ver Oportunidad de Mejora No. 2: Párrafos del 3.13 al 3.20⁵</i></p>	<p>Alto</p>

Advertencia formulación del nuevo Plan estratégico Institucional que inicia a partir del 2026

- 3.24** Esta Auditoría Interna, de forma preventiva remitió el 09 de julio de 2025 la Advertencia número cuatro a la Presidenta Ejecutiva, señora Angela Mata Montero, en la cual se le advirtió, sobre la situación de riesgo institucional generado por la ausencia de un proceso formal para la elaboración y aprobación del Plan Estratégico Institucional que iniciara a partir del año 2026.
- 3.25** Lo anterior tomando en consideración que en la Sesión Extraordinaria de Junta Directiva No. 6644, Inciso único, Inc. 1), del **veintiocho de mayo del 2024**, la Junta Directiva había acordado se acordó lo siguiente:

“(…)

ACUERDO #2

Solicitar a la Gerencia General apoyar en la elaboración del cartel para la contratación y en un cronograma para que la Junta Directiva pueda tener visibilidad de cómo estaría la contratación para el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2026-2030, pero para que se ejecute en el 2025. ACUERDO FIRME”.

⁵ Informe de Auditoría Interna AO-007-2022.

IV. CONCLUSIONES

- 4.1** De conformidad con los resultados obtenidos, se formulan los siguientes comentarios:
- 4.2** Durante los primeros años de vigencia del Plan Estratégico Institucional 2020–2025, no se presentó un seguimiento sistemático que permitiera evaluar su cumplimiento ni tomar decisiones informadas sobre su evolución. Esta situación debilitó los mecanismos de mejora continua y limitó la capacidad institucional para ajustar la planificación estratégica conforme a las condiciones cambiantes del entorno.
- 4.3** Se constató que la reforma sustancial al PEI (2020-2025) aprobada por la Junta Directiva en agosto de 2024, en la cual se redujo el número de objetivos estratégicos de nueve a cinco, no estuvo acompañada de un proceso técnico formal que garantizara su validez metodológica ni el cumplimiento de los lineamientos técnicos emitidos por MIDEPLAN. Esta modificación careció de una matriz estratégica actualizada y de los insumos necesarios para su aplicación práctica, lo que ha limitado la utilidad del PEI como herramienta de direccionamiento institucional.
- 4.4** Se evidenció que la institución no cuenta con una versión consolidada, actualizada y divulgada del Plan Estratégico Institucional con forme los objetivos reformados, situación que ha generado confusión interna respecto a cuáles son los objetivos estratégicos vigentes.
- 4.5** También se determinó que la institución mantiene publicado en su sitio web un extracto del PEI aprobado en 2020, el cual no incorpora las reformas efectuadas en 2024. Además, no se identificó estrategias internas ni externas de divulgación.
- 4.6** Producto de estudios de Auditoría Interna, se ha determinado que la evaluación del SEVRI efectuada por la Administración Activa, no se encuentra actualizada, integrada ni vinculada con el PEI y el POI, aspecto que eventualmente representa un riesgo alto.
- 4.7** Además, mediante Advertencia número cuatro, emitida por esta Auditoría Interna y dirigida a la Presidenta Ejecutiva, se le se le advirtió, sobre la situación de riesgo institucional generado por la ausencia de un proceso formal para la elaboración y aprobación del Plan Estratégico Institucional que iniciara a partir del año 2026.

V. RECOMENDACIONES

- 5.1 Para la implementación de las oportunidades de mejora, determinadas en el presente informe se proponen las siguientes recomendaciones, las cuales, de ser aplicadas en forma efectiva, agregarán un importante valor a la gestión, al robustecimiento de los procesos, cumplimiento en cuanto al control interno institucional y en general al cumplimiento del ordenamiento jurídico que rige la materia de Planificación.

A la Encargada (o) de Planificación Institucional o a quien, en su lugar ocupe la asignación:

Número de recomendación	Detalle de la recomendación	Riesgo	Plazo de Implementación
1	<p>Establecer y dejar debidamente documentados los mecanismos de control interno para garantizar el cumplimiento de los lineamientos establecidos para la formulación y seguimiento de la estrategia institucional.</p> <p><i>Ver Oportunidad de Mejora no. 1: párrafos del 3.2 al 3.13</i></p>	Alto	19/01/2026
2	<p>Establecer y dejar debidamente documentados los mecanismos de control interno para la actualización, publicación interna y divulgación del PEI, en cumplimiento con la normativa vigente.</p> <p><i>Ver Oportunidad de Mejora no. 2: párrafos del 3.14 al 3.21</i></p>	Alto	19/01/2026

El presente estudio fue realizado por la Máster Tatiana Enríquez Martínez, Profesional Especialista de Auditoría Interna, asistida por el Licenciado David Abarca Vargas, Profesional de Auditoría Interna y supervisado por el Auditor Interno Henry Arley Pérez.

Tatiana Enríquez Martínez
Profesional Especialista de Auditoría Interna

David Abarca Vargas
Profesional de Auditoría interna

Henry Arley Pérez
Auditor Interno