

Informe

Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional

SEVRI

Elaborado por:
Adriana González Matamoros
Revisado por:
Patricia Araya Sancho

Marzo 2024

Tabla de contenido

Introducción.....	4
Metodología	5
Resultados generales	7
Riesgo según categoría y subcategoría.....	7
Tipos de riesgo	9
Análisis de riesgos según nivel	11
Resultados específicos según dependencia	13
Dirección General	13
Contraloría de Servicios	13
Servicios Jurídicos	14
Aprobación de Programas	14
Planificación	14
Investigación	15
Área Técnica	16
Coordinación Área Técnica	16
Atención a Pacientes	16
Casa Jaguar	17
Capacitación, Asesoría y Seguimiento.....	17
Organismos Regionales.....	18
Coordinación	18
Organismo Regional Sur Este	18
Organismo Regional Suroeste	19
Organismo Central Este Cartago	20
Organismo Regional Central Norte Heredia	20
Organismo Regional Central Norte Alajuela	21
Organismo Regional Occidente	21
Organismo Regional Pacífico Central	21
Organismo Regional Chorotega.....	22

Organismo Regional Huetar Caribe	22
Organismo Regional Brunca	23
Área de Apoyo	24
Coordinación Área de Apoyo	24
Servicios Financieros	24
Servicios Informáticos	25
Servicios Generales	25
Adquisición de Bienes y Servicios	26
Gestión Humana	26
Comunicación	26
Conclusiones	27
Recomendaciones	28
Anexos	29
Estructura de riesgos institucional IAFA 2024	29
Cantidad de eventos riesgosos por niveles y unidad administrativa	30

Introducción

El Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia IAFA realiza esfuerzos constantes para mejorar la gestión institucional y, por ende, los resultados de su labor y el valor y calidad de los servicios que se brindan al usuario y a la ciudadanía.

Como parte del cumplimiento de lo estipulado en la Ley de Control Interno N°8292, se busca ubicar a la organización en niveles de riesgo aceptable, y como parte de uno de los componentes del Control Interno; la valoración y gestión del riesgo, el cual abarca de manera general; *“la identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la Institución, tanto de fuentes internas como externas, relevantes para la consecución de los objetivos”*. (artículo 2, inciso f)

Con una periodicidad anual, se elabora el ejercicio denominado Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional o SEVRI por parte de los encargados, jefaturas y el equipo o una parte de este, de todas las unidades administrativas. El ejercicio se relaciona temporalmente con la reprogramación operativa de cada año, para que sea de mayor provecho a las autoridades y se consideren acciones correctivas o preventivas de las tareas que realizan para cumplir los objetivos institucionales establecidos en el Plan Operativo 2024.

La realización del ejercicio es en el mes de febrero, periodo durante el cual se les presenta una herramienta para el llenado de los riesgos a cada dependencia, donde se establecen las distintas etapas que involucra el análisis de riesgos; identificación, descripción, valoración, tratamiento y seguimiento.

De parte de la unidad de Planificación corresponde conjuntar la información recibida y realizar un análisis de esta para presentar a las autoridades, funcionarios y personas interesadas un compendio simplificado de lo referido por los encargados, reflejando de esta manera la generalidad organizacional, sin dejar de lado un análisis individualizado de cada dependencia en cuanto a los riesgos establecidos.

El informe posee una estructura simple que facilita la lectura y ofrece los resultados institucionales de los riesgos prevalentes para ese año a nivel organizacional, la estructura general de riesgos y las valoraciones de estos por área y dependencia de manera específica.

Finalmente se indican las observaciones o recomendaciones de manera muy general hacia las autoridades, la Dirección General y Coordinadores de área principalmente, para que se preste atención a los riesgos altos, y a aquellos recurrentes y prevalentes. Esto con la finalidad de que consecuentemente se tomen medidas pertinentes y oportunas, para minimizar los efectos hacia el cumplimiento de las metas y objetivos, y así lograr el mayor beneficio para los usuarios.

Metodología

El ejercicio se realiza conforme a la normativa vigente y aplicable en el marco de la Ley General de Control Interno 8292, así también en el marco de los documentos de gestión internos establecidos para este fin: Procedimiento Gestión del Sistema Institucional de Control Interno SICI (DI.PP/CI.PR.04), Instructivo de la Herramienta para la Valoración del Riesgo SEVRI (DI-PP.VRI-IN-01) y el Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional del IAFA.

La herramienta utilizada para recopilar los datos y su posterior análisis consiste en un documento en Microsoft Excel que incorpora la programación de macros y otros elementos en Visual Basic, lo cual permite que las unidades ingresen los datos requeridos a través de cuadros de diálogo y de esta manera se logra estandarizar el llenado de la herramienta.

Para completar la autoevaluación, las unidades deben tomar como insumo el Plan Operativo Institucional, específicamente las metas que se encuentran bajo su responsabilidad, y deben de considerar el catálogo de riesgos institucional, el mismo ya se encuentra incorporado en la herramienta.

Seguidamente, las unidades deberán completar la herramienta de autoevaluación en el documento Excel, los pasos requeridos se detallan a continuación;

En el apartado de enunciados generales y determinación del riesgo, cada unidad define los parámetros o rangos de medición de los riesgos entorno a su impacto y tolerancia, asimismo, se establece el nivel de riesgo aceptable, donde la organización “implícita o explícitamente, asume o tolera, sin que se incurra en costos, ni efectos adversos, en relación con sus beneficios esperados, para cumplir con las metas y objetivos propuestos ¹”.

En el segundo apartado, la **identificación del riesgo** permite realizar la descripción de los eventos internos y externos que pueden afectar significativamente el cumplimiento de los objetivos.

Por su parte, la evaluación y **determinación del nivel del riesgo**, es el “resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los diferentes procesos y actividades que se realizan¹”. En cuanto a los **niveles de afectación** en que se valora y ubica el riesgo existen tres niveles de afectación: Bajo, Medio y Alto.

Por lo tanto, en el análisis siguiente que se hace de los riesgos señalados se resaltaré el riesgo específico en el color del nivel de afectación en el que se valoró, es decir; verde para BAJO, amarillo para MEDIO y rojo para eventos catalogados como ALTO.

¹ Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional del IAFA. Pág. 8,11.

Al establecer el nivel de los riesgos identificados y por ende conocer cuáles de ellos no se encuentran en el rango del nivel de riesgo aceptable inicialmente definido, es necesario que las unidades administrativas determinen los **criterios de manejo** para su administración:

Criterio de Manejo	Descripción
Evitar	Primera alternativa a considerar. Es resultado de adecuados controles y acciones emprendidas al interior de los procesos, que generan cambios sustanciales ya sea por mejoramiento, rediseño o eliminación.
Reducir	Es el método más sencillo y económico para superar las debilidades mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
Transferir	El riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia, o reduciendo la cobertura de las acciones. Se traslada el riesgo a otra parte o físicamente se traslada a otro lugar.
Asumir	Si el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar o mantenerse un riesgo residual, el cual, se acepta la pérdida residual probable y se elaboran planes para su manejo.

Posteriormente, se elabora un **Plan de administración** para aquellos riesgos que se hayan valorado en un nivel medio o alto de afectación. Al mismo se le establecen actividades, cronograma, responsables, dentro de la unidad administrativa, y un presupuesto si fuera necesario.

El plan tiene como finalidad que los riesgos señalados sean atendidos por los responsables de ejecutar las metas afectadas por los mismos. Y que se dé un seguimiento de estos a lo largos del año, por medio del **Informe de seguimiento e Informe final**. De igual manera estos apartados son parte de la herramienta SEVRI institucional y deben, en su respectivo período de recepción, enviarse a la unidad de Planificación para así cerrar el ciclo de valoración del riesgo de cada año operativo.

Resultados generales

Para el ejercicio realizado en febrero de 2024 se obtiene participación de todas las unidades administrativas de la institución. El llenado de la herramienta se elabora conjuntamente con el ejercicio de Reprogramación del Plan Operativo Institucional POI 2024, de esta manera se busca garantizar una perspectiva de correlación directa de la valoración de los riesgos a la planificación institucional, pues como lo establece el marco normativo de la Valoración de Riesgos y la metodología oficializada los eventos riesgosos identificados se deben asociar de forma directa a alguna o varias de las metas programadas.

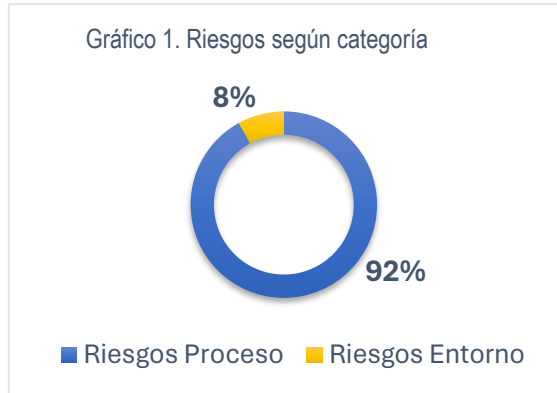
Tal ejercicio busca facilitar el análisis que realizaron los encargados, al enfocar la perspectiva de las amenazas (riesgos) sobre acciones concretas que están planeadas y calendarizadas, lo que procura un enfoque realista y oportuno de lo incluido en la herramienta.

Durante este periodo se incluyeron **61 eventos riesgosos**, los cuales son los distintos riesgos específicos según la cantidad de veces que se mencionan por las dependencias y catalogados en cualquiera de los tres niveles de afectación (bajo, medio y alto). En cuanto a riesgos específicos son los riesgos identificados según su descripción, en esta ocasión son **24 riesgos específicos**.

Riesgo según categoría y subcategoría

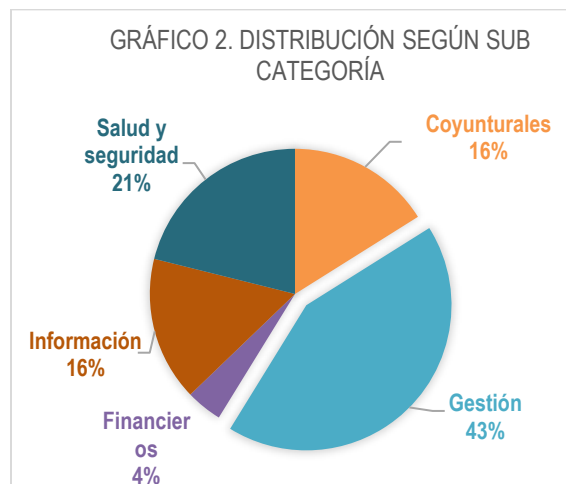
Los riesgos específicos se distribuyen según la categoría en riesgos de proceso o del entorno, siendo estos últimos donde, por razones inherentes a la naturaleza de las actividades de una organización, se ubican casi todos los eventos. En la categoría riesgos de Proceso, es decir los que describen situaciones y condiciones que afectan el desarrollo de actividades propias de las dependencias en su labor operativa y las interrelaciones entre dichas dependencias para el logro de los objetivos planteados.

En el caso del IAFA un 92% de los riesgos específicos son de Proceso, mientras que solo el 8% están dentro de la categoría Entorno, los cuales son aquellos originados por causas o situaciones externas a la organización, tales como eventos naturales, situación política, e incluso cambios en el marco jurídico relacionados al accionar general o específico de la institución.



Como ha sido la tendencia en casi la totalidad de los ejercicios anteriores, este período no se registran riesgos de la categoría Información para toma de decisiones, que se asocia a información incompleta o de no confiabilidad debido a la forma en que se registran los datos o se hace uso de los sistemas de información disponibles para generar dicha información a nivel de la organización.

Respecto a la distribución según la subcategoría la mayoría son riesgos de Gestión, 43%, seguidamente están los de Salud y Seguridad con un 21%, Coyunturales e Información alcanzan un 16% cada grupo y los menos presentes son los definidos como riesgos Financieros, 4%.



Tipos de riesgo

Se incluyen 23 riesgos específicos, que se muestran en el siguiente listado.

Tabla 1. Listado riesgos específicos

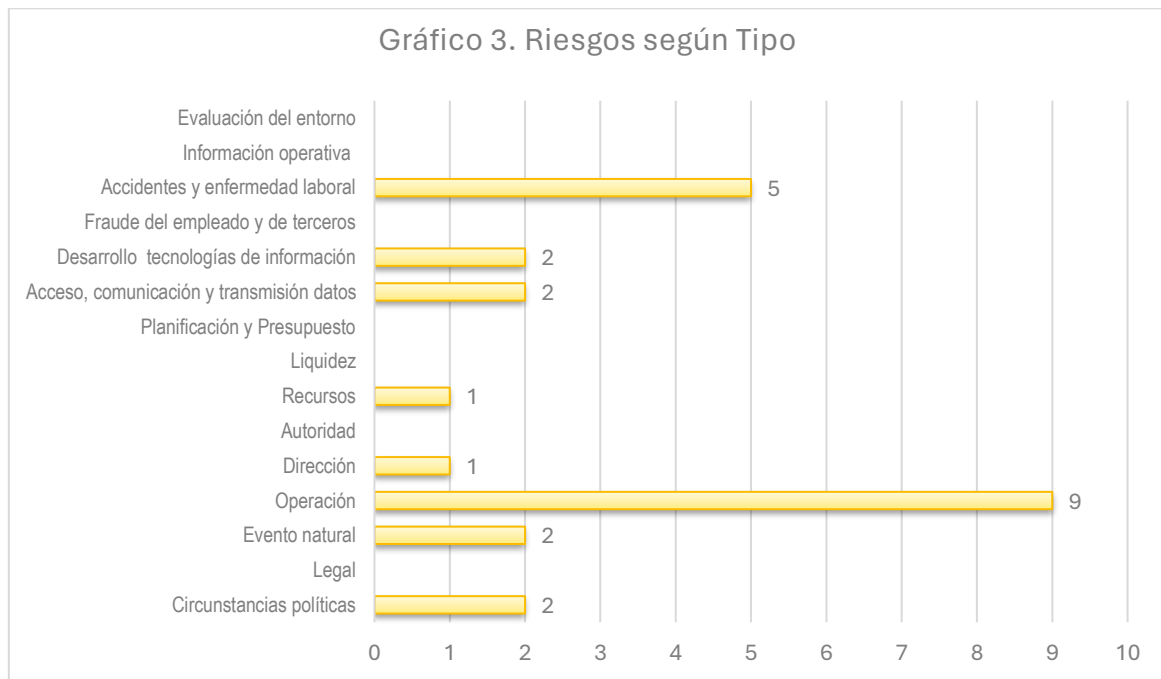
Circunstancias políticas	Evento natural	Riesgos operativos	Dirección	Recursos	Información	Salud y Seguridad
Política gubernamental restrictiva	Inundación	Incumplimiento de plazos	Liderazgo gerencial débil	Presupuesto insuficiente	Equipo obsoleto y software desactualizado	Condiciones laborales inadecuadas
Débil coordinación intersectorial	Evento sísmico	Débil coordinación interprocesos			Inadecuada inversión tecnológica	Enfermedad laboral
		Movimientos de personal			Fallas en servidores y equipos	Accidentabilidad laboral
		Recurso humano limitado				Incendio por problemas eléctricos
		Carencia de personal idóneo				Edificaciones vulnerables
		Aplicación de restricciones sanitarias				
		Débil gestión de documentos				
		Inadecuada gestión del cambio				
		Disponibilidad limitada de transporte				

En cuanto a la distribución según *Tipo* de estos riesgos específicos podemos observar la predominancia de los del tipo **Operación** los cuales son la mayoría de los mencionados, claramente debido a que concentran las actividades desarrolladas por las personas funcionarias en su día a día y son las cuales se identifican con mayor facilidad debido a la cotidianeidad con las que se realizan a lo largo del año. En este tipo se describen situaciones que se perciben o se consideran de riesgo relacionadas a diversas temáticas tales como el

personal asignado a las tareas, disponibilidad de insumos, logística, niveles de gestión de los procesos y aspectos sobre la comunicación interna.

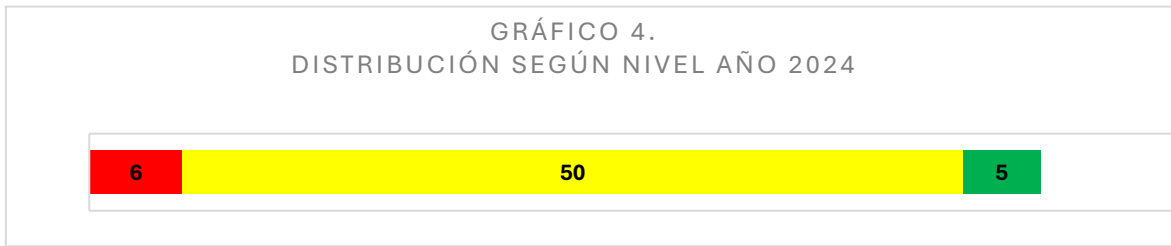
Seguidos por los de tipo **Salud y Seguridad**, que se refieren principalmente a las condiciones, o exigencias que enfrentan las personas funcionarias en su salud, ya sea mental o física, asociadas a las labores que desempeñan. Posteriormente están los riesgos de **Información**, transmisión de esta, el equipo y accesibilidad tecnológica propia del contexto tecnológico actual.

Finalmente, una menor cantidad son aquellos que se describen como de **Circunstancias Políticas, Evento natural, Dirección y Recursos**. A continuación, una distribución gráfica de los anteriores tipos de riesgo.



Análisis de riesgos según nivel

Se presenta en este apartado la distribución según la **valoración del nivel riesgo**; que es el resultado de la combinación al valorar, tal como se establece en el Marco Orientador, la probabilidad de ocurrencia del evento, el impacto de este en los compromisos valorados en el ejercicio y los controles o medidas que la unidad establezca para mitigar los efectos. Aquí se muestra una representación gráfica de esta distribución con predominancia evidente del nivel medio.

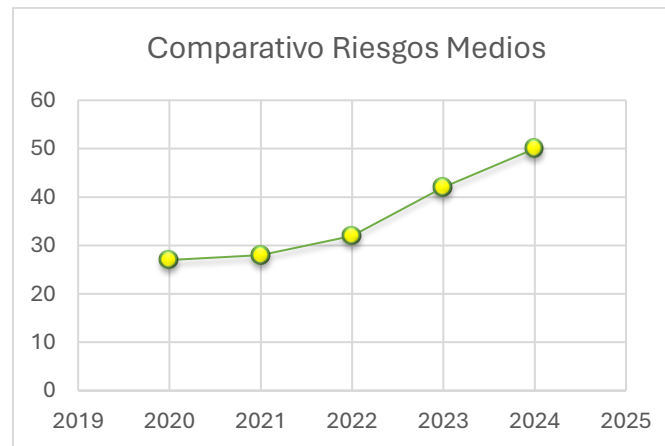


Iniciando el recuento de riesgos valorados en el mínimo nivel de afectación, **nivel bajo**, es decir que requieren procedimientos de rutina como buenas prácticas, control interno y observación para su manejo, se ubican 5 catalogados en tal nivel, demostrando una disminución leve en cada ejercicio desde el año 2020.

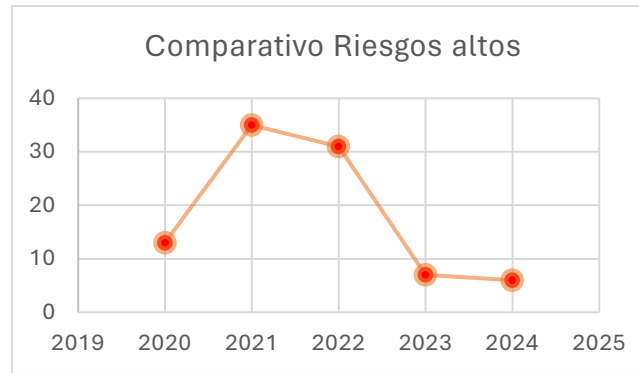


En el ejercicio 2024 la organización valora mayoritariamente riesgos en el **nivel medio**, (50) y se evidencia un constante crecimiento de la cantidad de eventos con esta valoración en los últimos 4 ejercicios de SEVRI, ya que de 27 valorados en nivel medio en el 2020 se pasa a 50 para el periodo actual.

En este nivel se ubican los más recurrentes, a saber: *Presupuesto insuficiente, Débil coordinación intersectorial, Enfermedad laboral e Inundación*. Estos cuatro riesgos acumulan el 45.90% de eventos identificados por las unidades administrativas considerados de afectación significativa, eventos para los que la administración activa deberá generar acciones concretas para su gestión durante el año, para prevenir los efectos más perjudiciales para los objetivos institucionales.



Por el contrario, los eventos de **nivel alto** presentan una disminución sostenida desde el año 2021 al actual, donde presentan solamente 6 en la máxima categoría, una disminución del 17% respecto al año 2021. Reflejando un mejor ambiente general de control interno y percepción de amenazas en el desempeño de las actividades y compromisos dentro de la mayoría de las dependencias.



Resultados específicos según dependencia

Se inicia en este apartado con el análisis detallado de los riesgos señalados por cada dependencia, para una mayor comprensión de lo expuesto desde la perspectiva de las personas encargadas, jefaturas, y el equipo de apoyo seleccionado por estas para participar en el ejercicio de valoración de riesgos institucional 2024.

Dirección General

Las unidades que conforman la Dirección General conforman el nivel más cercano a las altas autoridades y a la esfera donde se toman las decisiones de la institución. La conforman la Contraloría de Servicios, las áreas Servicios Jurídicos y Desarrollo Institucional, así como los procesos asociados a tales áreas; Aprobación de Programas, Planificación e Investigación.

Contraloría de Servicios

La Contraloría de Servicios establece un único riesgo en el nivel bajo de afectación *Incumplimiento de plazos*, el cual se asocia al cumplimiento de la normativa asociada a las labores de la dependencia, en la cual se establecen plazos para responder distintos casos de reclamos o casos que deben resolverse en un periodo determinado. Existe la posibilidad de que respuestas y necesidades de información requeridas de parte de otras dependencias experimenten atrasos que influyan en la resolución del caso o trámite como tal, provocando incumplimiento de la norma y una respuesta tardía hacia la ciudadanía.

Servicios Jurídicos

La coordinación señala dos riesgos ambos en el nivel Bajo de afectación, *Débil Coordinación interprocesos* y *Débil gestión de documentos*.

El primero describe que para abordar las respuestas de los procesos judiciales y administrativos se requiere información que debe ser aportada por otros procesos o subprocesos de la institución, y en algunas oportunidades dicha información no es presentada de manera oportuna o se presenta de manera incorrecta lo que genera inevitablemente dificultades en el trabajo de equipo y los tiempos de respuesta que se deben cumplir.

En cuanto a la gestión documental, se describe como que una vez finalizados los procedimientos internos que se desarrollan en la unidad se podría omitir la incorporación de algún documento dentro del expediente, incumpliendo de esta manera con las buenas prácticas de control y gestión administrativa.

Aprobación de Programas

El subproceso asociado identifica un único riesgo; *Política gubernamental restrictiva* que se establece en el nivel más alto de afectación. Se presenta como consecuencia de la disminución presupuestaria producto de lineamientos del poder ejecutivo para reducir el gasto público.

La afectación se presenta debido a que la mayoría de los programas fiscalizados son sin fines de lucro, por lo que reciben presupuesto estatal para sufragar la inversión en atención profesional y demás servicios que se brindan a los usuarios con problemas asociados al consumo de sustancias psicoactivas, y que por lo tanto ven disminuida su capacidad de respuesta a las recomendaciones emitidas por Aprobación de Programas una vez concluido el proceso de fiscalización al que se ven sometidos. Esta situación impacta la cantidad de recomendaciones emitidas por el subproceso, que pueden ser acatadas por los programas de atención de una forma óptima, disminuyendo el cumplimiento que se programó para dicho compromiso.

Planificación

En el proceso de Planificación se incluyen dos riesgos; el primero es *Débil coordinación interprocesos* calificado en el nivel bajo, y *Liderazgo gerencial débil*, calificado como riesgo medio.

Siendo el primero recurrente debido a la naturaleza de las actividades de programación operativa, estratégica y de evaluación que se desarrollan en la unidad las cuales involucran la remisión de información y datos originados por otras contrapartes institucionales que pueden generar atrasos, correcciones o reprocesos debido a lo remitido, sin embargo, este se mantiene como riesgo controlado en cuanto a sus efectos en el cumplimiento de los compromisos de entrega de informes internos y externos.

Seguidamente se incluye el riesgo Liderazgo gerencial débil, el cual se asocia en esta ocasión a la temporalidad de elaborar el **Plan Estratégico Institucional PEI 2025-2029** el cual se va a desarrollar en el año en curso, proceso que debido a la complejidad e importancia para la organización debe abordarse desde la parte operativa y técnica en conjunto con la esfera directiva y política que aporten la visión a futuro y el rumbo a seguir, considerando tanto las

prioridades nacionales y la capacidad institucional disponible para el logro de los objetivos planteados.

En este sentido se anticipa que podrían presentarse dificultades durante el proceso de elaboración del plan, tales como una inadecuada definición de las prioridades institucionales que no consideren la visión prospectiva de mediano y largo plazo, priorización de actividades emergentes no alineadas a la misión y visión institucional y falta de direccionamiento político, generando, en caso de que se manifieste el riesgo, una planificación a largo plazo desarticulada de las necesidades institucionales y nacionales.

Investigación

El proceso de Investigación que conforma el área de Desarrollo Institucional es el proceso de Investigación, el cual establece un único riesgo descrito como *Presupuesto insuficiente* y en el nivel bajo. Se refiere a la probabilidad de que no se cuente con los recursos financieros necesarios para la contratación de los servicios de una persona física o jurídica para el levantamiento de los datos de la VII Encuesta Nacional sobre Consumo de Sustancias Psicoactivas en Población Secundaria 2024. Debido a la complejidad de este tipo de estudios a nivel logístico y de alcance poblacional se requiere de dicha contratación para garantizar la concreción de este, la integridad durante la recolección y utilidad de los datos.

Se explica, sin embargo, que, aunque es una baja probabilidad en el periodo actual, si se mencionan antecedentes donde la administración designa presupuesto a otros procesos según las prioridades institucionales y no asignan para las encuestas, como sucedió en el año 2021, al momento se han tomado medidas para asegurar la correcta distribución de los recursos para este compromiso institucional y nacional.

Área Técnica

El IAFA desarrolla una serie de acciones a nivel preventivo, así como diversas alternativas de tratamiento para la población usuario de los servicios de tratamiento. Para tal desarrollo es necesaria una robusta organización a nivel técnico que ofrezca conocimiento y experiencia al desarrollo de las acciones que involucran directamente a las personas usuarias y que conforman la parte medular de los servicios que se brindan.

Se inicia el análisis con la Coordinación del Área, para luego incluir la parte de tratamiento en la Sede Central, tanto en personas mayores de edad, así como hacia las personas menores de edad, y concluyendo con la dependencia encargada del proceso de capacitación a diversas instancias internas y externas en materia de transmisión y difusión del conocimiento generado dentro de la organización en materia de tratamiento y prevención del consumo de sustancias psicoactivas. En el siguiente apartado, último del Área Técnica, se analiza lo declarado por los Organismos Regionales.

Coordinación Área Técnica

Para el periodo analizado la Coordinación del área identifica el riesgo *Inundación* en el nivel medio. Este se describe como la continuidad de una situación problemática de infraestructura que requiere de acción conjunta con autoridades municipales para una solución definitiva, la cual no se ha dado a la fecha del ejercicio. El riesgo de inundación se debe a un problema de alcantarillado debido a la ubicación geográfica de la sede central, que principalmente afecta la planta física de Casa Jaguar y parte del proceso de Atención a Pacientes y Farmacia.

Debido a que el evento ha ocurrido con anterioridad se tiene un adecuado manejo de la situación de emergencia en cuanto a salvaguardar la integridad de las personas usuarias y también de los recursos materiales. Con colaboración de planes diseñados por la dependencia de Salud Ocupacional y las autoridades del área Técnica se cuenta con planes de contingencia para la administración del riesgo, sin embargo, debido a la probabilidad de la ocurrencia y al ser un evento natural que podría generar situaciones de peligrosidad se ubica en el nivel mencionado.

Atención a Pacientes

El proceso de Atención a Pacientes señala el riesgo *Recurso Humano Limitado*, nivel medio, descrito como que debido a varios factores tales como; una alta rotación del personal por incapacidades, permisos, traslados o salidas no programadas y algunas tareas adicionales

que, unidos a la alta demanda de atención, podrían incidir en la capacidad del proceso de atender la cantidad de personas usuarias programadas o que requieren atención, esto como parte fundamental de los compromisos y el fin último de la Unidad.

Casa Jaguar

En cuanto a los servicios de atención para las personas menores de edad tanto en servicios ambulatorios como residenciales, Casa Jaguar es la dependencia encargada de atender dicha población. Para el ejercicio en curso señala dos riesgos en nivel medio.

Las instalaciones donde se ubican las personas funcionarias y usuarias se ubican en un área independiente del resto de servicios y oficinas de la institución, y debido al nivel del terreno más bajo es bastante más propenso a inundaciones repetidas con afectación de las personas menores de edad atendidas en modalidad de tratamiento residencial. El riesgo de *Inundación* aquí es altamente probable, se maneja con planes de contingencia y de evacuación supervisados por el personal de la institución y con asesoría de Salud Ocupacional.

En cuanto al riesgo *Incendio por problemas eléctricos*, este se describe como que existen mejoras pendientes en el sistema eléctrico, las cuales pueden desencadenar en un evento de tal magnitud. Para este año se contempla la atención de algunas de las recomendaciones para corregir las deficiencias identificadas.

Capacitación, Asesoría y Seguimiento

El proceso denominado Capacitación Asesoría y Seguimiento, CAS, muestra un único riesgo medio *Débil coordinación intersectorial*, que se describe como una falta de compromiso y seguimiento por parte de algunas de las contrapartes de las coordinaciones interinstitucionales que desarrolla el CAS ante las solicitudes de capacitación, esto provoca que se reduzca la cantidad de personas que participan cuando originalmente se habían solicitado dichos espacios.

Tal situación supone un riesgo para la dependencia en cuanto sus compromisos se ven afectados por la cantidad de persona que son capacitadas, reduce el aprovechamiento de los recursos públicos en su relación costo- beneficio, altera los tiempos de cumplimiento en el cronograma, sobrecarga los procesos de trabajo para la organización de sesiones ante la ejecución de medidas de contingencia, y afecta la cobertura del servicio de capacitación.

Organismos Regionales

Siguiendo con el Área Técnica en su accionar en las regiones más alejadas del país y fuera de la sede central, tanto en Prevención o también Tratamiento, según el caso de cada Organismo Regional y si cuentan con un Centro de Atención Integral en Drogas CAID.

Está compuesta por 10 dependencias y su respectiva Coordinación las cuales se analizan a continuación.

Coordinación

La Coordinación de Organismos Regionales establece 3 riesgos; Débil Coordinación Intersectorial, Débil gestión de Documentos y Presupuesto Insuficiente.

El primero de estos *Débil Coordinación Intersectorial* en nivel medio, explica que debido a un debilitado alcance del convenio y las prioridades del MEP podrían afectar la ejecución de las intervenciones preventivas desarrolladas en el marco del programa institucional KUDOS. El mismo es un riesgo recurrente que se ha incluido en la valoración de riesgos por parte de la gran mayoría de los Organismos Regionales el cual está asociado a la implementación misma del Convenio entre ambas instituciones y dada la complejidad de tal articulación y distintas situaciones que pueden presentarse en cada período escolar entre las partes involucradas.

En cuanto al segundo, también valorado como riesgo medio *Débil Gestión de Documentos* que evidencia la inexistencia de documentos de gestión, cuya importancia es brindar a las personas funcionarias la descripción de las operaciones (procedimientos) a seguir para la ejecución de los diferentes procesos en cada uno de los puestos de trabajo y las responsabilidades asignadas a cada área, mejorando de esta forma la gestión documental y el accionar general de la organización.

Finalmente, el riesgo *Presupuesto Insuficiente* que para esta ocasión es el más recurrente para los distintos Organismos Regionales, aunque igualmente valorado en el nivel medio, y se manifiesta como la incapacidad de contar con los recursos financieros para hacer frente a las suplencias de profesionales de atención debido a la incapacidad médica, traslados o permisos varios de tales funcionarios durante cortos o largos períodos de tiempo.

Organismo Regional Sur Este

La oficina regional Sur Este señala en total 6 riesgos para este año. Todos valorados en un nivel Medio de afectación.

El primero es *Limitada disponibilidad de transporte* que se asocia a la poca disponibilidad de los choferes para manejar la flota vehicular necesaria para las giras donde se imparten capacitaciones socioeducativas principalmente en escuelas, colegios o empresas dependiendo del programa.

Inadecuada gestión del cambio, que se describe como la ausencia de orientaciones institucionales para hacer las revisiones y adaptaciones necesarias para las intervenciones que se realizan, así como la falta de una oportuna y pertinente revisión de los procesos para actualizar y remozar los materiales necesarios para el desarrollo de los programas institucionales.

Seguidamente se incluye como riesgo *Aplicación de restricciones sanitarias* con el efecto inmediato de incumplimiento de las metas programadas si por alguna política desde la salud pública se limitan la circulación o aglomeración de personas.

También se incluye el riesgo *Presupuesto Insuficiente* debido a la restricción presupuestaria que limita la entrega de viáticos de alimentación y transporte, lo que influye en el tiempo que se destina a las sesiones de capacitación además de dificultar el trabajo de las personas funcionarias a cargo de estas.

En cuanto a riesgos de la categoría Información se señala que existe el riesgo *Fallas y errores en servidores y equipos*, que destaca que podrían darse interrupciones en las aplicaciones utilizadas para brindar las diversas intervenciones que se desarrollan por medio de medios virtuales, además del retraso en las tareas diarias o posible pérdida de información o retrabajo de algunas etapas por fallos en el equipo.

Finalmente está el riesgo *Enfermedad Laboral* descrito como que las personas funcionarias se exponen a accidentes o situaciones de incapacidad por enfermedad debido al trabajo en zonas de alto riesgo social que genera ausentismo o cambios en la programación de las actividades.

Organismo Regional Suroeste

El otro Organismo regional de la región Central Suroeste para el presente ejercicio señala tres riesgos. El primero es el *Débil coordinación intersectorial*, medio, aunque para este año no es tan recurrente como en periodos anteriores, si se considera un riesgo inherente a los procesos que desarrollan las sedes regionales por su relación estrecha con la contraparte del Ministerio de Educación en la implementación del programa Kudos. Debido a las continuas modificaciones en las prioridades de las autoridades del sector educativo, el desarrollo de las sesiones se dificulta dependiendo de la disposición e indicaciones dispuestas desde cada sector con afectación a los compromisos adquiridos y el cumplimiento de las metas programadas.

El segundo riesgo también en nivel medio es *Presupuesto insuficiente*, en este caso se asocia la disminución de presupuesto para viáticos lo que genera reprogramación de las metas

institucionales, con la consecuente disminución en cantidad de personas beneficiarias, en población de personas menores de edad y adultos. Además, como resultado de una logística más compleja para las actividades, el tiempo destinado al desarrollo de las sesiones no es suficiente para el apropiamiento de la información y conocimiento necesario por parte de las personas participantes.

De último el riesgo *Accidentabilidad laboral*, que igualmente incorpora elementos de enfermedad laboral por las condiciones propias de las labores del personal tales como traslados constantes, amenazas de eventos peligrosos durante la estancia en lugares de alto riesgo y condiciones de salud tales como afectación de la voz que se presentan por las charlas que se imparten en las capacitaciones a los AMES.

Organismo Central Este Cartago

El Organismo Central Este Cartago identifica dos riesgos también en el nivel medio. Son de los mayormente mencionados por la organización; *Débil coordinación intersectorial y Presupuesto insuficiente*.

La ejecución del Programa Kudos está sujeta a la interpretación que se da al Convenio, lo que dificulta el proceso de coordinación y de concreción de las acciones debido principalmente a que la propuesta curricular del MEP contiene muchos programas para el desarrollo con la población estudiantil, lo que puede condicionar y retrasar la implementación. Se menciona de igual importancia, que el material impreso utilizado es desactualizado, desfasado y poco atractivo para la población meta.

En cuanto al riesgo Presupuesto insuficiente, se relaciona a la reducción del presupuesto para las sustituciones de los profesionales necesarios para la atención directa de personas usuarias en los CAID.

Organismo Regional Central Norte Heredia

La sede regional presenta un solo riesgo en el nivel alto, *Movimientos de Personal*, se explica que se realizan salidas del personal ante la normativa interna y los cambios de la escala salarial del sector público, a su vez se presentan incapacidades largas de funcionarios sin reposición por medio de suplencia, y algunas demandas de orden institucional o personal para la ejecución de tareas específicas de manera temporal. Todas estas situaciones tienen un impacto en el desarrollo de las actividades de la dependencia, pues tanto se presenta un ausentismo del personal para la atención directa o desarrollo de actividades y además se deben constantemente iniciar procesos de inducción al nuevo personal.

Organismo Regional Central Norte Alajuela

La sede regional ubicada en Alajuela identifica cuatro riesgos, todos estos en el nivel medio de afectación. Los dos primeros ya se han analizado y descrito anteriormente *Débil coordinación intersectorial* relacionado a las dificultades en la implementación de los programas de prevención y *Presupuesto insuficiente* que se manifiesta en la incapacidad de solventar las suplencias de personal profesional requeridas para atención de pacientes.

El tercero es identificado como *Condiciones laborales inadecuadas*, ya que el edificio experimenta filtraciones durante la época lluviosa que alteran el espacio físico donde se desarrollan las labores.

Relacionado, pero de mayor alcance se señala el riesgo *Inundación*, debido a la ubicación geográfica de la sede propensa a las condiciones climáticas adversas que podrían generar dificultades en la movilidad de las personas usuarias para asistir a los distintos servicios que se ofrecen desde el organismo.

Organismo Regional Occidente

La sede de San Ramón en la región de Occidente señala dos riesgos identificados; en el nivel medio como se valoran la mayoría de los eventos de este año. El primero es *Movimientos de personal*, que en el caso de esta dependencia se asocia a las ausencias inesperadas por incapacidad o permisos especiales de las personas funcionarias que se desempeñan como profesionales en el área de la salud, lo cual tiene un impacto significativo en el desempeño del proceso de atención a las personas usuarias de los servicios de tratamiento.

Seguidamente está el riesgo *Presupuesto insuficiente* que también tiene relación a la temática de la cantidad de personas atendidas en el CAID debido a que las restricciones al gasto y al presupuesto asignado limitan la contratación de profesionales en la salud para las sustituciones o suplencias de personal.

Organismo Regional Pacífico Central

Para este caso se incluyen cuatro riesgos todos de nivel medio, se inicia con el más recurrente *Débil coordinación intersectorial*, que se describe como la falta de compromiso, priorización de las actividades y algunas dificultades en la implementación del programa Kudos ya señalado anteriormente.

Un riesgo que se presenta en la sede regional principalmente asociada a los servicios del CAID de Quepos es *Carencia de personal idóneo*, que se describe como que existe una falta de disposición para solventar los espacios vacantes temporales y de disponibilidad de profesionales en medicina, trabajo social, psicología y oficinistas que hagan sustituciones para continuar con la prestación de los servicios de atención.

Como la gran mayoría de los procesos de Organismos Regionales se incluye *Presupuesto insuficiente* que también se presenta al no contar con presupuesto para sustituciones de personal del CAID y equipo de prevención durante incapacidades o vacaciones debido a las políticas de reducción del gasto público.

Y se añade *Enfermedad laboral*, debido a las condiciones propias de las personas trabajadoras y la necesidad de traslado a diversas zonas, así como por situaciones de peligrosidad o stress por la alta demanda emocional y de trabajo por su colaboración con el convenio para tratamiento de personas con conflictos con la ley denominado Procedimiento de Tratamiento de Drogas bajo supervisión Judicial Restaurativa (PTDJR).

Organismo Regional Chorotega

Este identifica tres riesgos para el ejercicio actual: siendo el primero *Débil coordinación interprocesos* que se asocia a la falta de compromiso o ausencia del seguimiento requerido para concretar procesos de capacitación a personas colaboradoras de distintas empresas participantes en el programa de empresa, lo que podría de manera significativa disminuir los resultados obtenidos.

Seguidamente *Presupuesto insuficiente* descrito como la disminución del recurso presupuestario para contratar profesionales para que realicen sustituciones a las profesionales del CAID en el periodo de vacaciones, generando afectación en el cumplimiento de las metas programadas.

Un tercer riesgo visualizado es *Carencia de personal idóneo* que también se señaló por parte de otros procesos anteriormente, y está ligado a no contar de forma completa con el equipo en el CAID de Santa Cruz debido a la falta de profesionales en medicina disponibles para realizar suplencias en la zona de Guanacaste.

Organismo Regional Huetar Caribe

La región Huetar Caribe analiza un total de cinco riesgos para el año 2024, cuatro de nivel medio y uno de nivel alto. La mayoría de estos ya se han discutido anteriormente, los cuales se describen de manera muy breve a continuación:

Débil coordinación intersectorial, vinculado a la implementación de las acciones dentro del programa Kudos.

Movimientos de personal, incapacidad de contar con la suplencia de forma oportuna durante los periodos de ausencia del personal.

Presupuesto insuficiente, el insuficiente recurso presupuestario para viáticos durante las giras de capacitación socioeducativa y para contratar sustituciones de profesionales para que realicen la atención de pacientes.

Enfermedad laboral, en este caso descrito como incapacidades por motivos de salud.

Edificaciones vulnerables, el cual es catalogado en el nivel máximo de afectación, y según el análisis realizado por la coordinación y el equipo de la sede regional existen condiciones en la planta física y demás instalaciones utilizadas tales como; falta de mantenimiento preventivo de lo que provoca goteras, humedad e inundación en algunos sitios de las sedes, deficiencias en el sistema de seguridad, sistema eléctrico, sin ventilación, deficiencias en servicios básicos, espacio insuficiente para la adecuada distribución de las oficinas, activos y materiales. Incluso robos de cable eléctrico y equipos como los de aire acondicionado.

Organismo Regional Brunca

El último Organismo Regional ubicado en la región Brunca establece cinco riesgos para esta ocasión y valorados todos en el nivel medio.

Débil coordinación intersectorial, vinculado a la implementación de las acciones dentro del programa Kudos ya descrito con anterioridad.

Presupuesto insuficiente, una insuficiente asignación de contenido presupuestario para los viáticos requeridos para atender la programación en la amplia área geográfica que cubre esta dependencia. Y también para cubrir las suplencias necesarias para la continuidad de los servicios.

Enfermedad laboral, en este caso se describe como que ciertas condiciones particulares percibidas por parte del equipo generan situaciones de estrés laboral, clima organizacional debilitado, desmotivación, o síndrome del quemado (Burnout) lo que deriva en un estado de salud deteriorado.

Inundación, propensión de que suceda en alguna de las zonas que abarca la región un invierno con posibles inundaciones por salida de ríos y temporales con afectación real a las vías de acceso o de las edificaciones.

Evento sísmico, probabilidad de un evento natural importante por las características del terreno.

Área de Apoyo

Para concluir con el análisis detallado de las tres áreas que conforman la administración del IAFA se continúa con las dependencias destinadas a brindar actividades de apoyo al desarrollo de las demás áreas de la organización por medio de una cadena de servicios que permitan el accionar eficaz, apropiado y completo según las necesidades para la realización de las labores de las personas funcionarias.

Coordinación Área de Apoyo

La Coordinación del área identifica dos riesgos, el primero de este asociado principalmente al subproceso Servicios Financieros donde se señala *Incumplimiento de plazos*, debido a que, en la cadena de procedimientos relacionada a la entrega de servicios y bienes o insumos institucionales, donde intervienen todas las unidades administrativas se generan retrasos en la entrega de requerimientos y documentos para poder procesar los pagos cumpliendo con lo establecido en el tiempo esperado.

A nivel institucional pero ubicado bajo compromisos programáticos del subproceso Servicios Generales, se señala el riesgo *Presupuesto insuficiente*, para el pago de contratos donde se incluyen varias necesidades para el mantenimiento adecuado de las instalaciones de sede central y regionales, tales como aires acondicionados, botones de pánico, sistemas de seguridad, CCTV, detección de humo, y otros en la misma categoría. Donde de presentarse una reducción significativa de las transferencias de gobierno central hacia este objetivo se pondría en riesgo las condiciones laborales y seguridad del personal y los usuarios.

Servicios Financieros

El subproceso encargado de suministrar y distribuir los recursos presupuestarios asignados generalmente señala un único riesgo *Incumplimiento de plazos*; que se explica debido a la inadecuada programación de actividades por parte de las unidades administrativas que requieren de los bienes y servicios, sin considerar los plazos para la presentación de documentos de clientes internos y externos, que afecta los tiempos de respuesta para los trámites correspondientes por parte del subproceso.

Servicios Informáticos

Uno de los subprocesos de vital importancia para el desempeño de cualquier organización que aspire una gestión exitosa es el contar con una plataforma informática robusta, en este sentido el encargado y el equipo de trabajo del subproceso Servicios informáticos identifica dos riesgos para este año. El primero es *Equipo obsoleto y software desactualizado*, nivel medio, tal como se explica en la herramienta en caso de que no exista una prórroga de los contratos de arrendamiento de equipos de cómputo los equipos tecnológicos caerían en obsolescencia y quedarían desactualizados para soportar las herramientas de software necesarias para brindar los servicios.

Seguidamente el segundo riesgo es *Fallas y errores en servidores y equipos* calificado como de nivel alto y definido como: el no dar un mantenimiento preventivo y correctivo a los sistemas y equipos de cómputo, no aplicación de actualizaciones y parches al sistema operativo, aplicación de software antivirus, lo que inevitablemente genera fallos constantes que podrían ser graves en equipos servidores que soportan los sistemas y base de datos críticos de la institución, provocando lentitud en los servicios brindados, pérdida de información (destrucción o robo).²

Servicios Generales

Otro de los subprocesos orientados a que las personas funcionarias y usuarias cuenten con instalaciones y otra serie de servicios que permitan cumplir con los objetivos institucionales. En este caso se cita en el nivel bajo de afectación *Presupuesto insuficiente*, que para esta dependencia afecta en el desarrollo de algunos proyectos programados tanto en Sede Central como en las Sedes Regionales. Ya que en caso de disminución en el contenido presupuestario a lo asignado para el pago de viáticos requeridos para diversas actividades se afectaría el avance de lo programado, lo que generaría deterioro de la infraestructura, condiciones inadecuadas para los usuarios y toda la población institucional en general. Sin embargo, se cuenta con recursos presupuestarios en otras partidas que podrían aliviar algunas de las necesidades en mantenimiento de infraestructura por medio de contratos externos, por lo que el mismo se considera un riesgo ubicado en el mínimo nivel.

² El subproceso señala el riesgo como Débil gestión de recursos de TI, sin embargo, lo descrito corresponde al riesgo Fallas y errores en servidores y equipos.

Adquisición de Bienes y Servicios

Otro de los subprocesos asociado a dotar de los insumos necesarios a la organización es Adquisición de bienes y servicios que considera un único riesgo de nivel medio; *Incumplimiento de plazos*, y en este caso describe que los plazos otorgados a los funcionarios a efecto de presentar documentos relacionados con el proceso de contratación administrativa, tales como decisiones iniciales y recomendaciones dentro del proceso no se cumplen a cabalidad, lo que provoca retrasos según lo establecido en la normativa y posibles sanciones administrativas, además del retraso en la recepción de los bienes o servicios requeridos.

Gestión Humana

Este subproceso Gestión Humana incluye dos riesgos, ambos valorados como medios en cuanto al nivel de afectación, y vale mencionar que están intrínsecamente relacionados entre sí.

Inicialmente el riesgo *Inadecuada inversión tecnológica* en este caso se asocia a una afectación en el desempeño general de la unidad de Gestión Humana en cuanto una cantidad determinante de las labores sustantivas se desarrollan de manera manual, ocupando el tiempo de las personas funcionarias de manera exhaustiva y sin un aprovechamiento de las tecnologías de la información que están disponibles para este tipo de labores, donde las ventajas son ya conocidas a nivel de la administración pública.

Muy relacionado al primer riesgo se incluye Recurso Humano limitado, ya que el trabajo demandante por el volumen de las operaciones de la dependencia es insuficiente, principalmente debido a los procedimientos desactualizados en materia de plataforma tecnológica de apoyo.

Comunicación

El último de los procesos es el de Comunicación, que para el ejercicio realizado encuentra dos riesgos valorados en nivel alto. El primero de estos es el mayormente recurrente *Presupuesto insuficiente*, que para el proceso tiene implicaciones de una disminución en el impacto y el alcance de las metas programadas sobre productos informativos del quehacer institucional.

Seguidamente señala para esta ocasión el riesgo *Movimientos de personal*, ya que por la coyuntura generada por la nueva Ley de Empleo Público donde existen mejores oportunidades laborales para el personal, las personas funcionarias del IAFA se trasladan con mayor frecuencia. En este caso particular afectando al Archivo Institucional con la posibilidad de no contar con la plaza activa para el período aquí analizado y por ende de presentar incumplimiento de los compromisos.

Conclusiones

- Durante este periodo se incluyeron **61 eventos riesgosos**, los cuales son los distintos riesgos específicos según la cantidad de veces que se mencionan por las distintas dependencias y catalogados en cualquiera de los tres niveles de afectación.
- En cuanto a riesgos específicos son los riesgos identificados como tales catalogados según su descripción, en esta ocasión son **23 riesgos específicos**.
- En el caso del IAFA un **92% de los riesgos específicos son de categoría Proceso**, mientras que solo **el 8% están dentro de la categoría Entorno**, no se presentan riesgos en la categoría Información para la toma de decisiones.
- Respecto a la distribución según la subcategoría la mayoría es de **Gestión, 43%**, seguidamente están los de **Salud y Seguridad con un 21%**, **Coyunturales e Información alcanzan un 16%** cada grupo y los menos presentes son los **Financieros, 4%**.
- En cuanto a los riesgos más recurrentes se incluyen *Presupuesto insuficiente*, ampliamente el más mencionado por las dependencias, seguido por *Débil coordinación intersectorial*, y con menos menciones *Inundación* y *Enfermedad laboral*.
- La organización valora mayoritariamente riesgos en el **nivel medio, (50)** y se evidencia un constante crecimiento de la valoración en este nivel en los últimos 4 ejercicios, el crecimiento porcentual de riesgos de tal nivel del año 2020 al actual es de un 54%.
- Los riesgos de **nivel alto (6)** presentan una disminución sostenida desde el año 2021 al actual, donde presentan solamente 6 en la máxima categoría, una disminución del 25% respecto al año anterior. Igualmente, los riesgos de **nivel bajo (5)**, se mantienen con pocas menciones en los últimos ejercicios realizados.

Recomendaciones

- Debido a la predominancia este año de los riesgos catalogados en el **nivel medio** de afectación las personas encargadas de cada unidad administrativa que hayan identificado eventos catalogados en ese nivel deberán aplicar las acciones preventivas y de mitigación establecidas en el plan de administración de riesgos, así como de efectuar el seguimiento correspondiente.
- Igualmente, los del **nivel alto** son aquellos a los cuales se les debe brindar una atención prioritaria desde las coordinaciones, jefaturas de cada área y procesos y subprocesos asociados, incluso con el apoyo, supervisión, y seguimiento desde la Dirección General.
- Solicitar a los coordinadores de área verificar que las unidades a su cargo elaboren un adecuado plan de administración de riesgos, principalmente para los eventos que fueron valorados en niveles medios y altos, así como los respectivos informes de seguimiento e informe final, con el fin de fortalecer tanto el ejercicio SEVRI como la gestión del control interno general.
- Que dicha documentación referida a la revisión y seguimiento del SEVRI 2024 sea archivada dentro del expediente de control interno, componente al componente de Riesgos, que posee cada unidad administrativa.

Anexos

Estructura de riesgos institucional IAFA 2024

Estructura de Riesgos Específicos 2024			
Categoría	Subcategoría	Tipo	
Entorno	Coyunturales	Circunstancias políticas	2
		Legal	
		Evento natural	2
Proceso	Gestión	Operación	9
		Dirección	1
		Autoridad	
	Financieros	Recursos	1
		Liquidez	
		Planificación y Presupuesto	
	Información	Acceso, comunicación y transmisión datos	2
		Desarrollo tecnologías de información	2
	Integridad	Fraude del empleado y de terceros	
Salud y Seguridad	Accidentes y enfermedad laboral	5	
Información para la toma de decisiones	Información operativa	Información operativa	
	Evaluación estratégica	Evaluación del entorno	
TOTAL			24

Cantidad de eventos riesgosos por niveles y unidad administrativa

Niveles de Riesgo por Unidad Administrativa 2024 (eventos)								
		Alto		Medio		Bajo		TOTAL
		Interno	Externo	Interno	Externo	Interno	Externo	
	Contraloría de Servicios					1		1
Desarrollo Institucional	Investigación			1				1
	Planificación			2				2
Servicios Jurídicos	Coordinación					2		2
	Aprobación de Programas		1					1
Área Técnica	Coordinación			1				1
	Capacitación, Asesoría y Seguimiento				1			1
	Atención a Pacientes			1				1
	Casa Jaguar			2				2
	Coord Organismos Regionales			2	1			3
	Sede Regional Central Sureste			6				6
	Sede Regional Central Suroeste			2	1			3
	Sede Regional Central Este (Cartago)			1	1			2
	Sede Regional Central Norte (Heredia)	1						1
	Sede Regional Central Norte (Alajuela)			3	1			4
	Sede Regional Occidente (San Ramón)			2				2
	Sede Regional Pacífico (Puntarenas)			3	1			4
	(Guanacaste)			3				3
	Sede Regional Huetar Atlántica (Limón)	1		3	1			5
	Sede Regional Brunca (Pérez Zeledón)			4	1			5
Área de Apoyo	Coordinación			2				2
	Comunicación	2						2
	Financiero			1				1
	Adquisición de Bienes y Servicios			1				1
	Gestión Humana			2				2
	Servicios Informáticos	1		1				2
	Servicios Generales					1		1
TOTAL EVENTOS RIESGOSOS								61