

MINISTERIO DE SALUD DE COSTA RICA



# **Marco Orientador Sistema Específico de Valoración del Riesgo (SEVRI)**

---

**2016**

## Índice

1	Introducción	3
2	Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración del Riesgo	4
2.1	Política de Valoración de Riesgo Institucional	4
2.2	Objetivo General	4
2.3	Objetivos específicos	5
2.4	Lineamientos:	5
2.5	Normativa interna del Sistema Específico de Valoración del Riesgo	7
2.5.1	Procedimientos del Sistema	7
2.5.1.1	Identificación de riesgos	7
2.5.1.2	Análisis de riesgos	7
2.5.1.3	Evaluación de riesgos	8
2.5.1.4	Administración de riesgos	8
2.5.1.5	Revisión de riesgos	9
2.5.1.6	Documentación de riesgos	9
2.5.1.7	Comunicación de riesgos	9
	Anexo 1: Portafolio de riesgos para el Ministerio de Salud	10
	Anexo 2: Modelo básico de riesgo	42

## 1 Introducción

Todas las actividades que ejecuta una organización están expuestas a factores externos e internos que pueden influir en la consecución de sus objetivos y la calidad de sus productos, en algunos casos las consecuencias pueden ser significativas para el cumplimiento del marco estratégico. Por lo tanto, es importante que la institución conozca cuáles son los riesgos a los que está expuesta, el grado en que podrían afectar la consecución de los objetivos planteados y con ello determinar acciones concretas para administrarlos, cuando decida asumirlos, de manera que sus efectos sean controlados o en el mejor de los casos que no se materialicen.

Reconociendo lo anterior, la Contraloría General de la República emitió la Ley General de Control Interno N°.8292, del 31 de Julio del 2002, que tanto en el artículo 14 como en el 18, establece los deberes de los jefes y titulares subordinados de los entes u órganos sujetos a la fiscalización de la Contraloría General de la República en relación con la formulación, ejecución y evaluación del proceso metodológico que operacionalice el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI). Asimismo, como fortalecimiento a esta Ley, la Resolución R-CO-64-2005, publicada en La Gaceta N° 134 del 12 de julio del 2005, emitida por la Contraloría General de la República, establece las directrices para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.

El Ministerio de Salud, implementa el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional integrado al plan operativo institucional, utilizándolo como un instrumento que obliga a los titulares subordinados a conocer el medio en el que deben operar y con ello estar prevenidos ante cualquier evento predecible que afecte sus objetivos. El presente documento es una guía metodológica que incluye las orientaciones generales para el funcionamiento del Sistema de Valoración de Riesgo Institucional en el Ministerio de Salud.

## **2 Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración del Riesgo**

### **2.1 Política de Valoración de Riesgo Institucional**

El Ministerio de Salud aplica continua y permanentemente un enfoque sistémico de valoración de riesgos, que genera información para la toma de decisiones y permite el cumplimiento de la misión institucional mediante el logro de los objetivos, bajo criterios de eficiencia, eficacia, técnicos, legales y con enfoque al cliente.

El jerarca de la institución debe velar por el adecuado funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo y se debe apoyar en los Consejos de Gestión y en Planificación y Desarrollo Institucional, la cual tiene el proceso Gestión del Sistema de Control Interno y en las Unidades de Desarrollo Estratégico Institucional de las Regiones y los enlaces de Control Interno tanto del Nivel Central como Regional.

### **2.2 Estrategia del SEVRI**

El Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional se relacionará con los resultados esperados institucionales definidos por el jerarca, donde a cada resultado se le definirán riesgos y sus respectivas medidas minimizadoras, esto con el fin de mantener a la institución en un nivel de riesgo aceptable y por ende el logro de sus objetivos y metas planteadas.

### **2.3 Objetivo General**

Dar seguimiento al Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI) de conformidad con la Resolución R-CO-64-2005 (directriz D-3-2005-CO-DFOE) de la Contraloría General de la República y demás normativa conexas, incorporando la identificación, análisis, evaluación y administración de los riesgos, que permita a la administración activa mejorar la gestión de las acciones institucionales, con el fin de mantener la institución en un nivel de riesgo aceptable para el cumplimiento de los objetivos.

## 2.4 Objetivos específicos

- 1- Realizar la valoración del riesgo para ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable, por medio del establecimiento de acciones o medidas que minimicen sus consecuencias en caso de que los riesgos se materialicen.
- 2- Coordinar los procesos de capacitación y asesoría dirigidos a los enlaces de Control Interno del Ministerio de Salud, para facilitar la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional.
- 3- Evaluar la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo para la detección de deficiencias y la aplicación de medidas correctivas.
- 4- Desarrollar el análisis histórico de riesgos como un medio que contribuya al logro del Marco Estratégico Institucional.

## 2.5 Lineamientos

1. El jerarca y los titulares subordinados<sup>1</sup> son responsables por el adecuado funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, según sus competencias y atribuciones, establecidas en la Ley 8292 y la resolución de la Contraloría General de la República R-CO-64-2005.
2. Se aplican las políticas y lineamientos establecidos para el Sistema de Control Interno Institucional.
3. El Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración del Riesgo será revisado y ajustado cada dos años en el segundo semestre.
4. El seguimiento a los riesgos determinados y a las medidas minimizadoras del riesgo definidas, se debe realizar de forma permanente y se informará semestralmente los resultados a los niveles correspondientes para su control.

---

<sup>1</sup> Todo responsable de un proceso con autoridad para ordenar y tomar decisiones (Artículo 2, LGCI 8292, 31 de julio del 2002)

## **2.5.1 Prioridades institucionales para la valoración del riesgo:**

- 2.5.1.1** Mejorar la herramienta utilizada para la valoración del riesgo institucional, con el fin de facilitar la administración de los riesgos y el análisis histórico de los mismos
- 2.5.1.2 Fomentar la cultura de Control Interno entre los funcionarios para la consecución de los objetivos institucionales.
- 2.5.1.3 Fortalecer el seguimiento para que los resultados de la valoración de riesgo sean insumo en la realimentación del proceso de planificación institucional.

## **2.5.2 Obligaciones de los titulares subordinados**

- 2.5.2.1 Los titulares subordinados del Ministerio de Salud con su equipo de trabajo deben llevar a cabo todas las actividades que componen el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, atendiendo la metodología, instrumentos, programación y plazos de presentación que defina la Unidad de Planificación Institucional y que estén avalados por la Dirección General de Salud. Esto no deberá interferir con la obligación del Jerarca y titulares subordinados de cumplir con los artículos 14 y 18 de la Ley General de Control Interno referidos a Valoración de Riesgo.
- 2.5.2.2 Los titulares subordinados del Ministerio de Salud son responsables de promover una cultura favorable y una actitud proactiva de ambiente de control a lo interno de las dependencias que lideran.
- 2.5.2.3 Todos los titulares subordinados del Ministerio de Salud deben establecer los registros para documentar toda información que se genere producto de la aplicación del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.
- 2.5.2.4 Una vez que los titulares subordinados comuniquen los resultados de la Valoración de Riesgo, la Unidad de Planificación Institucional debe elaborar un informe de resultados al Jerarca con el fin que se giren las instrucciones

pertinentes sobre eventos prioritarios.

2.5.2.5 La Unidad de Planificación Institucional debe realizar evaluaciones de la metodología aplicada, recomendando los ajustes correspondientes al Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.

2.5.2.6 La participación de la Auditoría Interna debe circunscribirse a realizar su propia valoración de riesgo, y a fiscalizar, asesorar y advertir al resto de la administración sobre el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, en procura de mejorarlo como lo define la normativa que lo regula.

## **2.6 Normativa interna del Sistema Específico de Valoración del Riesgo**

### **2.6.1 Procedimientos del Sistema**

#### **2.6.1.1 Identificación de riesgos**

Para cada resultado esperado definido en el Plan Operativo Institucional (POI), las unidades organizativas, deben identificar eventos internos y externos (riesgos) que afecten la consecución de éstos, de acuerdo al portafolio de riesgos definido para el Ministerio de Salud<sup>2</sup>.

#### **2.6.1.2 Análisis de riesgos**

Los riesgos son analizados de acuerdo con la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puedan tener en el logro de los resultados esperados plasmados en el instrumento POI. Dentro del análisis del riesgo se debe contemplar la aplicación de medidas que minimicen el nivel de riesgo de la organización, estas acciones pueden ser de carácter institucional o bien, las que la unidad organizativa está en capacidad de implementar. Este análisis se ejecutará de acuerdo con la metodología planteada en el Anexo 2: Modelo Básico de Riesgo.

---

<sup>2</sup> Anexo 1: Portafolio de Riesgo para el Ministerio de Salud.

### 2.6.1.3 Evaluación de riesgos

Los riesgos analizados deben ser priorizados de acuerdo con los criterios institucionales, considerando el nivel de riesgo; el grado en que la institución pueda afectar los riesgos; la importancia de la política, proyecto, función o actividad afectada; y la eficacia y eficiencia de las medidas para la administración de riesgos existentes.

El riesgo residual<sup>3</sup> se califica, de acuerdo a\*/ su nivel de aceptabilidad, tomando como referencia la siguiente escala:

**Tabla 1: Rangos de valoración del nivel de riesgo**

Definición de rangos de valoración	
De 0 a 22	Aceptable
Mayor de 22 a 66	Tomar precauciones
Mayor de 66 a 100	Inaceptable

### 2.6.1.4 Administración de riesgos

Los riesgos residuales deben ser revisados periódicamente, documentados y comunicados por la unidad organizativa correspondiente. Además de designar a las personas responsables para brindar el seguimiento oportuno

Para la administración de los riesgos, se debe asignar las personas responsables, quienes deben brindar el seguimiento y vigilar que éstos no se materialicen.

#### ***Responsabilidad para la administración del riesgo, según nivel de gestión.***

Los responsables de administrar el riesgo en primera instancia serán las unidades organizativas de acuerdo a su capacidad de resolución, la administración de éste

<sup>3</sup> Riesgo residual: riesgo remanente luego de haber aplicado las medidas de control, ver anexo 2.



debe ser trasladada a la instancia competente cuando la unidad organizativa no tenga la capacidad para administrarlo.

Los responsables deben aplicar medidas de control para los riesgos que se encuentren dentro de las posibilidades de la unidad organizativa. Estas medidas deben estar integradas a los planes institucionales y deben ser evaluadas continuamente.

### **2.6.1.5 Revisión de riesgos**

Se debe dar seguimiento trimestralmente al nivel de riesgo, a los factores de riesgo, a la ejecución de las medidas minimizadoras para la administración de los riesgos y valorar la efectividad de las medidas ejecutadas.

La información generada por la revisión de los riesgos, debe ser tomada en consideración para la elaboración de reportes del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, las cuales serán un insumo que sirva para mejorar la administración de los riesgos.

### **2.6.1.6 Documentación de riesgos**

Cada unidad organizativa debe documentar los riesgos y las medidas minimizadoras. Como mínimo se debe documentar la probabilidad de ocurrencia, consecuencias, nivel de riesgo y medidas aplicadas para su administración, así como toda la evidencia objetiva que respalde las acciones anteriores.

### **2.6.1.7 Comunicación de riesgos**

Se debe brindar información a los sujetos interesados internos o externos en relación con los riesgos institucionales.

Debe contener como mínimo la información generada durante la documentación y estar disponible para los sujetos interesados.

En cuanto a la documentación y comunicación de los riesgos, se considera que el apartado del instrumento POI actual y por su carácter oficial, así como el hecho de su accesibilidad facilita el cumplimiento de la documentación y comunicación de los riesgos.

## Anexo 1: Portafolio de riesgos para el Ministerio de Salud

### I. RIESGOS DEL ENTORNO

Surge cuando existen eventos externos que podrían impedir el cumplimiento de objetivos institucionales, lo cual obstaculiza el logro de metas a las cuales se comprometió la institución.

#### I.A- Soberano político / cambios políticos

Acciones políticas (como cambios de gobierno o de jefes) adversas que amenazan el logro de objetivos y planes institucionales.

Medidas institucionales

- Definir acciones para ser ejecutadas en caso de pérdida de plazas, tales como capacitación o compartir recursos con otras unidades, reubicación de personal, transformación de plazas y permutas.
- Fortalecer los procesos de comunicación con las autoridades administrativas que permitan dar continuidad a los procesos de trabajo en el nivel central.
- Definición de políticas que faciliten la ejecución de proyectos prioritarios de la unidad organizativa.
- Desarrollar acciones de acercamiento y articulación con las nuevas autoridades de gobierno, con el fin de dar a conocer los planes y proyectos institucionales e involucrarlos en el logro de los mismos.
- Monitoreo constante del entorno externo que permita tomar decisiones prontas y oportunas.
- Revisión de los planes, proyectos, actividades programadas, ajustarlas y adaptarlas para que estén alineadas con las nuevas decisiones políticas

Medidas Unidades Organizativas

- Fortalecer los procesos de comunicación con los gobiernos locales que permitan dar continuidad a los procesos de trabajo en caso de cambio de administración.
- Ejecutar acciones en caso de pérdida de plazas, tales como capacitación o compartir recursos con otras unidades.
- Establecimiento de alianzas con diferentes actores sociales para la consecución de recursos.
- Elaborar e implementar estrategias efectivas para el posicionamiento y liderazgo de la unidad organizativa ante otros entes.
- Fortalecimiento continuo del liderazgo, negociación, concertación y articulación con los diferentes actores sociales que conlleven a la facilitación de los proyectos prioritarios de la unidad organizativa.

### **I.B- Legal**

Legislación que amenaza la capacidad de la institución para cumplir o implementar estrategias y actividades específicas.

#### Medidas institucionales

- Proponer reformas y actualizaciones de la normativa que permitan mejorar la capacidad institucional.
- Capacitación al personal en la aplicación de nuevas leyes.

#### Medidas de la Unidad Organizativa

- Análisis de la legislación vigente para determinar vacíos legales.
- Capacitación del personal cuando surjan nueva normativa vinculada con el quehacer de sus funciones.
- Elaborar estrategias de convencimiento al cliente externo para la resolución de actos administrativos sin llegar a instancias legales.
- Elaborar y ejecutar un plan para minimizar las amenazas legales de acuerdo a las necesidades de la unidad organizativa.

## **I.C- Incumplimiento de contratos**

No contar con los bienes y servicios por incumplimiento de los proveedores o por deficiencias en la elaboración, ejecución y seguimiento interno de los contratos, lo cual afecta negativamente la consecución de los objetivos institucionales.

### Medidas institucionales

- Establecer régimen de sanciones rigurosas al proveedor cuando incumplan, de igual manera para la institución.
- Ejecutar las cláusulas de contrato que respaldan a la institución en caso de incumplimiento por parte de los proveedores.
- Ejecutar sanciones disciplinarias a los funcionarios responsables de la elaboración, ejecución y seguimiento de los contratos cuando se deja en indefensión a la institución.
- Capacitar periódicamente a los colaboradores que laboran en esta gestión para que detecten anomalías a tiempo o no cometan errores u omisiones que perjudiquen a la institución.
- Capacitación a los funcionarios de mandos superiores y mandos medios sobre la Ley de Contratación Administrativa, normativa atinente, y la responsabilidad que les compete en la elaboración de términos de referencia para las contrataciones

### Medidas de la unidad organizativa

- Participar en la selección de proveedores, con el fin de que los contratos se cumplan y se evalúen los servicios.

## **I.D- Incumplimiento de legislación por parte de los administrados:**

Las actividades y establecimientos de los administrados deben cumplir de conformidad con lo que establece la legislación vigente, acto contrario, puede ocasionar daños a la salud y al ambiente.

### Medidas Institucionales

- Gestionar reformas al marco normativo.

- Gestionar los profesionales de soporte jurídico necesarios según la unidad organizativa.
- Proveer un compendio jurídico actualizado a las unidades organizativas, que contenga la legislación y normativa atinente a las funciones del Ministerio.

#### Medidas de la Unidad Organizativa

- Divulgación y aplicación de leyes y normativa vigente.
- Ejecutar un plan de seguimiento periódico y oportuno a las actividades y establecimientos sujetos a control por el Ministerio de Salud.

### **I.E Desastres naturales y provocados por el hombre**

Evento que produce daño o destrucción por los cuales se suspende o limita temporalmente la prestación de servicios que demanda la población y garantizar la integridad física de los colaboradores (inundaciones, terremotos, huracanes, tornados, incendios, derrames de químicos y explosiones, etc.).

#### Medidas Institucionales

- Construir, remodelar o trasladar infraestructuras institucionales en riesgo.
- Actualizar periódicamente el Plan de Infraestructura Institucional.
- Garantizar la cobertura del seguro por desastres naturales a los vehículos y edificios de la institución.

#### Medidas de la unidad organizativa

- Implementar planes de contingencia en la unidad organizativa, para que se garantice la continuidad del servicio.
- Implementar un plan de emergencias en la unidad organizativa.
- Revisar y ejecutar los planes de emergencia cantonales establecidos en caso de emergencia.
- Diagnosticar necesidades de capacitación en comando de incidentes y planes de contingencia ante eventos naturales.

**I.F. Alertas sanitarias:** eventos que provocan que la institución dirija sus recursos para atenderlos, incumpliendo con las metas propuestas (atención de brotes, y eventos epidemiológicos. etc)

#### Medidas institucionales

- Elaborar un documento Institucional sobre las acciones y responsabilidades de los mandos superiores y mandos medios.
- Actualizar, divulgar e implementar los planes de contingencia de las Direcciones de Áreas Rectoras de Salud, y de puntos de entrada establecidos en el marco del Reglamento Sanitario Institucional.
- Comunicación oportuna de las alertas, por parte de las autoridades a las instituciones involucradas para asegurar un abordaje oportuno e integrado.
- Ajuste de Plan Operativo Institucional de acuerdo a la magnitud del evento y el impacto sobre los objetivos institucionales.

#### Medidas de la unidad organizativa

- Divulgar las alertas internacionales y realizar revisión bibliográfica con los funcionarios a cargo.
- Abordaje de las alertas sanitarias según protocolos.
- Coordinación con instituciones involucradas con presencia de nivel local y nivel regional, para el abordaje oportuno y eficiente.

## II. RIESGOS DE PROCESOS

Son los riesgos relacionados con los procesos que afectan el éxito con que la institución los ejecuta para el cumplimiento de sus objetivos.

Por cuanto:

- 1) Ausencia de ajustes de los procesos actuales.
- 2) Los procesos no se divulgan y socializan.
- 3) Los procesos no están alineados con las estrategias institucionales.

- 4) Los procesos no están operando eficaz y eficientemente.
- 5) Los procesos no satisfacen las necesidades del cliente interno y externo.
- 6) Los procesos no contienen los mecanismos de medición adecuados.
- 7) La no aplicación de los procesos existentes.
- 8) No se está evaluando la implementación de los procesos para crear oportunidades de mejora.

### **II.A- Diseño de Procesos:**

Procesos diseñados, alineados y ajustados ineficientemente pueden llevar a no alcanzar los objetivos, amenazando la capacidad institucional.

#### Medidas Institucionales

- Solicitar la revisión, ajuste y diseño de procesos, procedimientos, protocolos, instrumentos y/o metodologías.

#### Medidas de la unidad organizativa

- Revisar, modificar y ajustar los procedimientos, protocolos, instrumentos etc.
- Proponer modificaciones a los procesos.
- Identificar los procesos institucionales que no cuentan con Manuales de Procedimientos.

### **II.B- Cambio o adaptación de procesos:**

Procesos no van acompañados de la capacitación, seguimiento y motivación necesaria con el fin de que los funcionarios los apliquen de manera correcta y participen en la mejora continua.

#### Medidas Institucionales:

- Mantener un plan de revisiones y ajustes periódicos de los manuales de procesos.
- Implementar un programa permanente de inducción de procesos.

### **Medidas de la Unidad Organizativa:**

- Solicitar la inducción de personal de la unidad organizativa en los procesos que se considere pertinentes.
- Establecer espacios de estudio de procesos para la retroalimentación al equipo sobre los cambios o modificaciones realizadas a los procesos.
- Realizar reuniones periódicas en la unidad organizativa para el estudio de procesos y la realimentación al equipo sobre los cambios o modificaciones realizadas.
- Efectuar revisiones a los procesos, identificar las mejoras y elevarlas al nivel de gestión correspondiente.

### **II.C- Implementación de procesos:**

Es el riesgo de que se dificulte ejecutar las actividades de los procesos debido a factores directamente relacionados con el nivel de detalle del proceso, la estructuración del proceso, capacitación, motivación y conocimiento de cómo funcionan y se interrelacionan los procesos.

Medidas Institucionales:

- Proporcionar oportunamente a las unidades organizativas los procedimientos, metodologías, protocolos, herramientas e instrumentos para cada uno de los procesos.
- Evaluar periódicamente la implementación de procesos para determinar las oportunidades de mejora

Medidas de la unidad organizativa:

- Ante la ausencia de metodologías construir sus propias herramientas hasta que el nivel central las suministre.
- Identificar y gestionar las necesidades de capacitación en cuanto a implementación de procesos de la unidad organizativa.



## **II.D- No alineamiento:**

Ejecución de actividades incompatibles y descoordinadas en toda la institución por no alineamiento de los procesos de la institución a los objetivos institucionales.

Medidas Institucionales

- Analizar y ajustar los objetivos para que sean congruentes con el marco estratégico.
- Socializar los objetivos institucionales de forma efectiva y eficiente en los tres niveles de gestión.

Medidas de la unidad organizativa

- Realizar el aporte necesario para el alineamiento entre objetivos estratégicos, procesos y actividades con el fin de ajustarlos y que sean congruentes.
- Monitoreo de la ejecución de los procesos y actividades para garantizar el alineamiento con los objetivos estratégicos.

## **III.- RIESGOS DE OPERACIONES**

Riesgo de que los funcionarios no apliquen las normas, lineamientos, directrices y manuales para el cumplimiento del marco estratégico, provocando insatisfacción de los clientes y el no logro de los objetivos en calidad, costo y tiempo.

### **III.A- Enfoque al cliente**

La falta de enfoque hacia los clientes amenaza la capacidad de la institución para cumplir o satisfacer las expectativas de los usuarios.

Medidas Institucionales:

- Dotar de infraestructura que cumpla con la normativa vigente según necesidad de los clientes y equipo tecnológico adecuado.
- Capacitación en el área técnica (competencias de los funcionarios).

- Sensibilizar a los funcionarios acerca de la importancia del trabajo con enfoque al cliente.

Medidas de la unidad organizativa:

- Realizar sondeos de satisfacción de clientes internos y externos a fin de contar con información que sustente mejoras en la atención.
- Participar en la sensibilización a nivel de la unidad organizativa en materia de atención al Cliente.
- Sensibilizar al equipo sobre la importancia de entregar las solicitudes y/o trámites al cliente externo en los tiempos establecidos por ley y establecer internamente controles para garantizar su cumplimiento.

### **III.B- Capital de conocimiento:**

Cambios en las funciones crean carencias de conocimiento en los funcionarios y la capacitación para las nuevas funciones no se desarrolla en forma paralela a las necesidades de éstos, lo cual se refleja en ineficiencia, altos costos de operación, produciendo un tiempo de respuesta lento, errores repetidos, lento desarrollo de competencias y empleados desmotivados, lo cual le resta credibilidad a la institución ante la ciudadanía.

Medidas Institucionales:

- Diseñar un programa de capacitación continua donde los funcionarios transfieran el conocimiento a los miembros de la unidad organizativa.
- Crear una base de datos de funcionarios jubilados que colaboren con la institución en la transferencia del capital de conocimiento.
- Fortalecer los procesos de reclutamiento de personal y de inducción a funcionarios de nuevo ingreso.
- El Proceso de Planificación Institucional en coordinación con el Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos, identifiquen las necesidades de capacitación y desarrollo del recurso humano.

- Fortalecer el programa de capacitación institucional.
- Crear espacios (congresos, foros, pasantías, en temas de salud pública) donde se exponga la información institucional y se intercambien experiencias.
- Gestionar convenios interinstitucionales y/o internacionales para la capacitación del recurso humano institucional.
- Mantener un programa de inducción a los funcionarios de nuevo ingreso.

Medidas de la unidad organizativa:

- Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Aprovechar al personal capacitado como elementos multiplicadores.
- Gestionar capacitaciones que sean atinentes a los puestos.
- Identificar los vacíos de conocimiento que indican los colaboradores de la Unidad Organizativa y gestionarlos con el nivel de gestión correspondiente.
- Programar pasantías para que los funcionarios conozcan los nuevos procesos y/o actividades que se desarrollan incluso en los diferentes niveles de gestión institucional.
- Rotación de puestos dentro de la unidad organizativa

### **III.C- Ineficiencia**

Operaciones ineficientes amenazan la capacidad de producir bienes o servicios a costos razonables, y no aseguran que los productos esperados por la población sean oportunos, exponiendo a la Institución a quejas, recursos y denuncias que provocan gastos adicionales y atraso de otras actividades.

Medidas institucionales

- Dotar a las unidades organizativas de los insumos requeridos y que dicha distribución sea de forma equitativa.
- Implementar mecanismos que evalúen la calidad de la atención de los administrados.

#### Medidas de la unidad organizativa

- Procesos de mejoramiento continuo con énfasis en la gestión de calidad.
- Ejecutar acciones supervisión capacitante tanto técnica como administrativa por parte de las unidades organizativas.
- Revisar los procesos con el fin de identificar si se adaptan a la funcionalidad de la unidad organizativa.
- Gestionar el desempeño de los funcionarios con responsabilidad tal como lo indica la Guía de Aplicación Institucional de forma anual y no como una única calificación perdida en el tiempo

#### **III.D- Incumplimiento institucional**

El incumplimiento por parte de la institución de leyes, políticas, normas, regulaciones y los requerimientos de los clientes puede producir baja calidad, altos costos de producción, retrasos innecesarios y penalidades para la institución, lo cual provoca pérdida de credibilidad.

#### Medidas Institucionales

- Gestionar observaciones tanto de clientes internos como externos.
- Revisión de la legislación para comprobar su atinencia o si necesita readecuarse a la realidad nacional.
- Definir sanciones a funcionarios que incumplan su aplicación

#### Medidas de la unidad organizativa

- Realizar observaciones de acuerdo con el nivel correspondiente a las leyes, normativa vigente, procesos, procedimientos y manuales.
- Gestionar observaciones tanto de clientes internos como externos.
- Aplicación de la legislación vigente de manera asertiva, negociadora y conciliadora con el fin de disminuir los casos de incumplimiento

#### **III.E- Liderazgo como ente rector:**

Riesgo que la institución como ente rector no lidere de manera efectiva los actores sociales clave del Sistema de Producción Social de la Salud, lo que puede resultar en una falta de dirección y conducción para la protección y mejoramiento del estado de salud de la población, provocando pérdida de imagen social.

#### Medidas institucionales

- Promover el desarrollo de las jefaturas con cursos de gerencia y liderazgo efectivo.
- Elaborar y gestionar estrategias de posicionamiento del Ministerio de Salud ante la población como ente rector de la salud.

#### Medidas de la unidad organizativa:

- Revisar periódicamente el modelo conceptual de la rectoría de la producción social de la salud y el marco estratégico institucional entre los funcionarios.
- Promover el marco estratégico y el modelo conceptual entre los actores sociales para posicionar la imagen social institucional
- Gestionar alianzas estratégicas para capacitar a los funcionarios sobre liderazgo.
- Elaborar estrategias en la Unidad Organizativa que pongan en práctica efectiva y oportunamente la articulación interinstitucional.

### **III.F- Capacidad instalada insuficiente**

La capacidad instalada insuficiente (equipo de oficina, de medición, de fumigación, suministros, bienes inmuebles, entre otros) amenaza la competencia de la institución para cubrir las demandas de los clientes internos y externos.

#### Medidas institucionales

- Garantizar la disponibilidad de recursos en materia inmobiliaria, de recursos materiales y humanos para responder efectivamente a las necesidades de la organización y de los clientes.

#### Medidas de la unidad organizativa

- Realizar un diagnóstico de necesidades de bienes muebles e inmuebles y gestionarlo al nivel superior correspondiente y darle seguimiento.

### **III.G- Capacidad de adaptación al entorno**

La institución no puede implementar mejoras a procesos y servicios lo suficientemente rápido para responder a los cambios del entorno.

#### Medidas Institucionales

- Proveer los insumos necesarios para ejecutar las operaciones de manera oportuna, para brindar un servicio de calidad.
- Captura, procesamiento y divulgación de la información de forma oportuna de manera tal que garantice la toma de decisiones.
- Gestionar una efectiva y oportuna articulación entre niveles de gestión.
- Implementar un programa de pasantías en los tres niveles de gestión

#### Medidas de la Unidad Organizativa

- Realizar capacitaciones a lo interno de la unidad organizativa aprovechando el conocimiento de algunos funcionarios y otras unidades organizativas que ayuden a disminuir las brechas de conocimiento.
- Articular oportunamente con otros niveles y unidades organizativas con el fin de lograr mejoras en los procesos y servicios.
- Gestionar pasantías y capacitaciones con entes internos y externos.

### **III.H- Infraestructura inadecuada**

Edificaciones de la institución deterioradas, inseguras, incumpliendo con la Ley 7600, atentan contra la integridad de los funcionarios, los usuarios y la custodia de bienes bajo la responsabilidad del personal y la imagen institucional.

#### Medidas institucionales

- Diagnóstico y evaluación de las necesidades en infraestructura y las condiciones de accesibilidad acorde a la ley 7600 en las unidades organizativas que generen un plan de intervención.

- Actualizar e implementar el plan de infraestructura física.
- Gestionar los recursos financieros para implementar el plan de infraestructura física.
- Dotar de una infraestructura adecuada a la Unidad Organizativa para el resguardo de los bienes institucionales.

#### Medidas de la unidad organizativa

- Gestionar oportunamente las necesidades de mejora de infraestructura física.
- Elaborar un plan de mantenimiento para prevenir el deterioro del edificio y realizar reparaciones menores.

### III. I- Transporte

Carencia en cantidad, calidad y tipo de transporte que permita el desplazamiento en forma rápida y oportuna para cumplir con las actividades de los funcionarios según niveles de gestión.

#### Medidas institucionales

- Elaborar e implementar un plan de mantenimiento de la flotilla vehicular
- Elaborar un plan sustitución de la flotilla vehicular de acuerdo a las necesidades propias de cada unidad organizativa.
- Dotar de los recursos financieros para el mantenimiento de la flotilla vehicular.
- Gestionar donaciones de acuerdo con la legislación para la obtención de flotilla vehicular.

#### Medida de la unidad organizativa

- Optimización y coordinación del uso de la flotilla vehicular.
- Elaborar e implementar un plan de mantenimiento de la flotilla vehicular.

**III.J- Deterioro de equipos e instalaciones:** inexistencia de un programa de mantenimiento de equipos e infraestructura que permita a prolongación de su vida útil.

#### Medidas institucionales

- Gestionar eliminación de equipo y mobiliario en desuso de acuerdo con la legislación.
- Establecer un inventario de equipo usado que aun esté en buen estado.
- Establecer un programa institucional de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Gestionar contenido presupuestario para el programa institucional de mantenimiento preventivo y correctivo.

#### Medidas de la unidad organizativa

- Elaborar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e infraestructura.

### **IV. – RIESGOS DE RECURSOS HUMANOS**

Falta de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas entre el personal clave de la institución amenaza la ejecución del marco estratégico y el logro de los objetivos estratégicos.

#### **IV.A- Fraude de empleados:**

Actividades fraudulentas perpetradas por empleados, clientes o proveedores y agentes contra la institución para beneficio personal.

#### **Medidas Institucionales:**

- Capacitar al personal sobre la normativa vinculante existente (ej. Ley de Control Interno, Ley General de la Administración Pública, Ley de Enriquecimiento Ilícito, etc).
- Implementar el manual de ética institucionalmente.

#### Medidas de la Unidad Organizativa

- Capacitación continua al personal sobre la normativa vinculante existente (ej. Ley de Control Interno, Ley General de la Administración Pública, Ley de Enriquecimiento Ilícito, etc).
- Implementar medidas de control que permitan aumentar los niveles de seguridad.



- Rotación de funcionarios en los puestos sensibles a cometer delitos de fraude.

#### **IV.B- Reclutamiento y selección:**

Inadecuada selección de personal pone en riesgo el alcance de los objetivos institucionales por no contar los funcionarios con el perfil idóneo, acorde con las funciones a realizar.

##### Medidas institucionales

- Actualización permanente de los predictores (factores que se toman en consideración para el reclutamiento y selección de personal) de selección de personal de acuerdo al perfil del puesto.
- Disponer de un programa de reclutamiento y selección de personal que se ajuste a las necesidades institucionales.
- Implementar un programa de inducción al personal de nuevo ingreso.

##### Medidas de la unidad organizativa

Elegir al personal que cumpla tanto con los requisitos como con las capacidades.

#### **IV. C- Rotación de personal**

Riesgo de no aprovechamiento de la experiencia adquirida de un funcionario en su puesto por traslados, permutas, renuncia y cambio de funciones. Esta rotación va orientada a mejorar el desempeño institucional, permitiendo que el colaborador alcance un conocimiento general de las tareas que se realizan en cada puesto; con lo que adquiere una visión global del proceso.

##### **Medidas institucionales:**

- Contar con programas de rotación de funcionarios y sucesión de puestos.

##### Medidas de la unidad organizativa:

- En caso de ausencia de un funcionario procurar que otros estén en capacidad de realizar las funciones de éste.

#### **IV.D- Eliminación o congelación de plazas**

Riesgo de que se eliminen o congelen plazas lo cual genera que la unidad organizativa no cuente con la cantidad de personal suficiente o especializado para llevar a cabo las funciones.

Medida institucional

- Justificar las plazas para que no sean congeladas o eliminadas por quedar vacantes.
- Definir y ejecutar acciones de redistribución temporal de tareas para minimizar el impacto en caso de congelamiento de plazas.

Medidas de la unidad organizativa

- Redistribución de funciones en la unidad organizativa.
- Coordinación con otras unidades organizativas para el préstamo parcial de funcionarios especializados.
- Elevar al nivel correspondiente las justificaciones de plazas oportunamente, para que las mismas no sean congeladas o eliminadas.

#### **IV.E- Recurso humano insuficiente**

La unidad organizativa no cuenta con la cantidad de recurso humano necesario para realizar las actividades y proyectos asignados.

Medidas institucionales

Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de personal.

Brindar la dotación de personal idóneo a la unidad organizativa para que cumpla con los objetivos.

Realizar estudio de cargas de trabajo en los diferentes niveles de gestión.

Medidas de la unidad organizativa

Gestionar la dotación de personal idóneo a la unidad organizativa.

Gestionar el apoyo técnico al nivel de gestión correspondiente con la finalidad de alcanzar las metas programadas.

Establecer un cronograma entre otros funcionarios de la unidad para dar soporte a procesos que lo requieran.

Priorizar las tareas en la unidad organizativa.

Gestionar apoyo en instituciones académicas para contar con estudiantes de Trabajo Comunitario Universitario (TCU) y prácticas supervisadas.

Realizar la programación de actividades de acuerdo con el recurso humano con que se cuenta.

#### **IV.F Falta de capacitación:**

Escasos programas de capacitación que contribuyan con el desarrollo humano de los funcionarios.

#### **Medidas Institucionales**

- Disponer de los recursos para el desarrollo del Plan Institucional de Capacitación.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones que colaboren en temas específicos de capacitación.

#### **Medidas Unidades Organizativas**

- Delimitar las necesidades de capacitación de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional y los objetivos planteados en el POI.
- Ejecutar las actividades planteadas en el Plan Institucional de Capacitación (PIC).

### **V.- RIESGOS FINANCIEROS**

Es el riesgo de que no exista disponibilidad presupuestaria, de acuerdo a las necesidades de cada unidad organizativa, así como la inadecuada administración del mismo.

#### **V.A- De liquidez:**

Imposibilidad de contar con efectivo disponible en forma oportuna, y poder cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas por la institución, tales como pago de

servicios públicos, reparaciones de vehículos, reparaciones menores en edificios, material educativo y fotocopias en casos urgentes afectando en forma directa la gestión interna y la atención al usuario.

#### Medidas institucionales

Gestionar el efectivo disponible de forma oportuna (atrasos en desembolsos por parte del Ministerio de Hacienda), y poder cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas.

Comunicación oportuna y eficiente del ente financiero institucional hacia los diferentes procesos de los tres niveles de gestión.

Agilización y simplificación de los procedimientos y controles.

#### Medidas de la unidad organizativa

Gestionar oportunamente los recursos para el suministro del efectivo a las unidades organizativas

Realizar una adecuada planificación de los suministros y recursos.

Elaborar una priorización de gastos para ejecutar la caja chica.

Elaborar un plan de contingencia para minimizar el gasto, priorizando necesidades en la unidad organizativa.

### **V.B- De oportunidad en realizar transferencias**

Incumplimiento con los tiempos requeridos para transferir fondos a través del sistema financiero puede resultar en pérdidas, incumplimiento de funciones, metas u objetivos.

#### Medidas Institucionales

Gestionar de forma oportuna los fondos a través del sistema financiero institucional.

Agilizar y simplificar procedimientos y controles.

Planificación de las necesidades presupuestarias de acuerdo con los tiempos de transferencia de los organismos correspondientes que permita contar con insumos de manera oportuna

### Medidas de la Unidad Organizativa

Gestionar de manera oportuna la transferencia de los fondos a través del sistema financiero

#### **V.C- Expiración de garantía:**

La pérdida parcial o total del valor de un activo adquirido con respaldo de garantía, expone al Ministerio de Salud a pérdidas financieras.

#### Medidas Institucionales

- Control permanente por parte del proceso de Bienes y Servicios sobre los activos adquiridos.
- Establecer controles en la vigencia de las garantías en las contrataciones administrativas.
- Informar a las unidades organizativas sobre los tiempos y mecanismos de ejecución de garantía de los activos asignados
- Establecer responsabilidades a los funcionarios que les corresponde recibir, detallar y controlar estas garantías de respaldo por el no cumplimiento que exponen a la institución a pérdidas financieras.

#### Medidas de la Unidad Organizativa

- Informar oportunamente cuando se requiere la ejecución de la garantía de un activo.
- Mantener actualizado el inventario de activos con el fin de tener un mayor control de los mismos.

#### **V. D- Determinación de costos del servicio institucional:**

Falta de información relevante que permita establecer un sistema de costos, puede resultar en gastos excesivos e injustificados, lo cual no permite la asignación adecuada de los recursos necesarios por parte del Ministerio de Hacienda.

#### Medidas Institucionales

- Diseño de un sistema de costeo ajustado a las necesidades de la institución.

- Establecer el sistema de costos ajustado a las necesidades institucionales.
- Implementación de un sistema de costeo ajustado a las necesidades de la institución en los tres niveles de gestión.

#### Medidas de la Unidad Organizativa

- Suministrar los insumos (cuando se solicite) para la implementación del sistema de costos.

#### **V.E Presupuesto desvinculado de la planificación institucional:**

Riesgo de que el presupuesto no responda a los objetivos, metas y planes institucionales, o bien que por controles deficientes, insuficientes o ausentes el presupuesto no se administre adecuadamente e impida alcanzar las metas y objetivos.

#### Medidas Institucionales

- Solicitar la disponibilidad de presupuesto asignado a la institución y planificar con base en ella.
- Establecer controles en la administración del presupuesto para que se oriente a la consecución de objetivos y metas.
- Vinculación de la planificación institucional con la formulación y ejecución presupuestaria.
- Establecimiento de controles institucionales ágiles y efectivos que garanticen la ejecución presupuestaria de acuerdo con lo planificado.
- Monitoreo de la efectividad de los controles implementados.
- Realizar arqueos a las ejecuciones presupuestarias.

#### Medidas de la unidad organizativa

- Elaborar un instrumento de programación que se ajuste a las actividades de cada nivel de gestión de acuerdo con el presupuesto asignado.
- Llenado adecuado del instrumento de programación de acuerdo a las necesidades de la unidad organizativa

- Establecimiento de mecanismos de monitoreo sobre la ejecución presupuestaria de acuerdo con lo planificado
- Dar seguimiento a la efectividad de las actividades de control.

#### **V.F- Pérdida total o parcial de un activo institucional:**

Activos que son guardados por largo tiempo y cuando son distribuidos para su uso están obsoletos o no sirven.

##### Medidas institucionales

- Establecer controles en la vigencia de las garantías en las contrataciones administrativas.
- Elaboración del plan de compras con base en las necesidades reales identificadas en la Institución
- Realizar control efectivo de inventario e informar periódicamente sobre la existencia de activos.

##### Medidas de la unidad organizativa

- Solicitar y distribuir de manera oportuna los activos para evitar la pérdida del valor de los mismos.
- Actualización periódica de la lista de inventarios.
- Elaboración del plan de compras con base en las necesidades reales identificadas en las unidades organizativas.

#### **V.G- Ineficiencia en trámites administrativos**

Excesivos trámites que impiden la agilización para que los recursos sean asignados y utilizados oportunamente.

##### Medidas institucionales

- Implementar controles para que los recursos sean asignados oportunamente.
- Analizar los tramites que se deben realizar para obtener los recursos, en busca de ser más expeditos.

- Rediseñar los procesos para que la ejecución de las funciones sean más ágiles.
- Disponer de un sistema virtual de trámites, que facilite la solicitud y la respuesta a las necesidades; que incluya el control de los tiempos de respuesta. evite el uso del impreso, utilice las firmas digitales y controle el presupuesto.

#### Medidas de la unidad organizativa

- Solicitar los recursos oportunamente, tomando en consideración los excesivos trámites y los tiempos de respuesta.
- Dar seguimiento a las gestiones administrativas realizadas.

### **VI.- RIESGOS DE DIRECCION:**

Riesgo de que los gerentes y funcionarios:

- No estén debidamente liderados
- No saben qué hacer
- Excedan los límites de la autoridad asignada
- Inducir a hacer lo incorrecto
- Ausencia de formación gerencial.
- Excesiva burocracia de comunicación entre los niveles de gestión del Ministerio.

#### **VI. A- Falta de liderazgo:**

El personal de la institución no es liderado eficazmente, lo que puede resultar en una falta de: dirección, enfoque al cliente, motivación, credibilidad, confianza en la gerencia e inadecuado clima organizacional.

#### Medidas institucionales

- Mantener adecuados canales de comunicación gerente - colaborador.
- Implementar talleres motivacionales para la sensibilización del personal de la unidad organizativa.
- Que las jefaturas tengan los perfiles idóneos para el puesto.



- Realizar análisis del clima organizacional periódicamente.
- Promover que la comunicación entre los niveles de gestión sean más ágiles. Lo cual se traduce en eficiencia para el cliente.
- Capacitar a las jefaturas en lo referente a dirección y conducción del recurso humano.

#### Medidas de la unidad organizativa

- Mantener adecuados canales de comunicación entre jefaturas y colaboradores
- Solicitar análisis de clima organizacional en caso necesario
- Fortalecer el trabajo en equipo

#### **VI.B- Autoridad/límite**

Líneas de autoridad no efectivas pueden causar que las jefaturas y el personal hagan cosas que no deben hacer o dejen de hacer lo que deberían. El no establecer o no verificar el cumplimiento de límites en las acciones del personal puede causar que los empleados cometan actos no autorizados o no éticos, o asuman riesgos no autorizados o inaceptables.

#### Medidas Institucionales

- Establecer líneas de autoridad claras dentro de la unidad organizativa, con el fin de que se respete el orden jerárquico.
- Gestionar capacitaciones por convenios con universidades estatales.
- Promover por medio de fondos o presupuestos( becas) el desarrollo de los profesionales

#### Medidas de la unidad organizativa

- Respetar el orden jerárquico establecido promoviendo flexibilidad para agilizar los trámites.
- Promover Ambiente de Control en la unidad organizativa como cultura de trabajar.

#### **VI. C- Competencia gerencial**

Jefaturas que no cuentan con la formación idónea que los capacite para su desempeño laboral.

### **Medidas Institucionales**

- Las personas que se contraten o promoción en puestos gerenciales cumplan con las competencias requeridas.
- Establecer un programa continuo del desarrollo de habilidades gerenciales.
- Contar con gerentes que cuenten con la formación académica y laboral necesaria para el desempeño laboral deseado.

### **Medidas Unidad Organizativa**

- Desarrollar sesiones de trabajo y transferencia de conocimientos para realimentar los procesos.

## **VII.- RIESGOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACION:**

El riesgo de que la tecnología de información usada en la institución:

- No está operando según lo planeado.
- Está comprometiendo la integridad y confiabilidad de los datos e información.
- Está exponiendo activos importantes a pérdidas o mal empleo.
- No soporta apropiadamente los procesos críticos.
- No cuenta con las especificaciones técnicas para realizar apropiadamente las funciones.

### **VII.A- No disponibilidad de información**

La no disponibilidad de información importante de forma oportuna amenaza la continuidad de las operaciones y procesos institucionales.

Medidas institucionales

- Contar con sistemas de información integrados que incluyan los tres niveles de gestión y que respondan a las necesidades institucionales detectadas.

- Contar con recurso humano capacitado que de soporte y suministre mantenimiento a los sistemas de información.
- Ordenar la disponibilidad de información de la INTRANET para que sea de fácil acceso a los funcionarios.

#### **Medidas de la unidad organizativa**

- Velar por la correcta aplicación de las políticas institucionales en cuanto a la seguridad de la información.

#### **VII.B- Falta de infraestructura informática**

El riesgo de que la Institución no tenga la infraestructura de tecnología de información (hardware, redes, software, procesos y personal) que necesita para soportar eficazmente los requerimientos de información actuales y futuros para la institución, de manera eficaz, costo efectivo y controlado.

##### Medidas Institucionales

- Suministrar equipo que cumpla con los requerimientos institucionales para la ejecución de actividades.
- Capacitar al personal en temas de software y hardware.
- Diagnosticar las necesidades de las unidades organizativas y gestionar la adquisición de soluciones a esas necesidades.

##### Medidas de la Unidad Organizativa

- Capacitar al personal de acuerdo a sus necesidades.
- Realizar el diagnóstico técnico de necesidades en cada unidad organizativa.
- Gestionar el mantenimiento preventivo periódico y correctivo oportuno a la infraestructura tecnológica.
- Gestionar ante la unidad organizativa correspondiente la compra de equipos y su respectiva actualización para el cumplimiento de las actividades.
- Realizar respaldos periódicos de la información contenida en los equipos de cómputo.

### **VII.C- Seguridad de la información:**

La ausencia de una gestión documental adecuada puede provocar que se afecte el control, almacenamiento y recuperación de la información de la organización, así como la fuga de información confidencial, arriesgando el uso de esta por sujetos ajenos a la institución

#### Medidas Institucionales

- Desarrollo de protocolos de confidencialidad.
- Desarrollar o fortalecer competencias y habilidades en los colaboradores para el resguardo y garantía de la información de índole confidencial.
- Dar seguimiento a la implementación de la Ley de Archivos.

#### Medidas de la Unidad Organizativa

- Identificar e implementar las medidas de control que permitan aumentar los niveles de seguridad.
- Aplicar protocolos de seguridad para minimizar las vulnerabilidades.
- Implementar la tabla de plazos de archivo.

## **VIII. RIESGOS DE INFORMACIÓN**

Eventos externos e internos que puedan afectar el desarrollo de estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **VIII. A- No Monitoreo del entorno:**

La falta de monitoreo del entorno puede causar que se mantengan las estrategias, a pesar de que no se ajusten a la realidad institucional.

- Medidas Institucionales:
- Programa permanente de monitoreo del entorno que incluya la investigación participativa y la definición de estrategias de intervención.

- Diseñar herramientas que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### Medidas de la unidad organizativa

- Implementar la metodología de monitoreo del entorno diseñada por el nivel central

### **VIII. B- Revisión periódica de indicadores de gestión e impacto:**

Indicadores de gestión e impacto inexistentes, irrelevantes, no confiables, e inconsistentes con las estrategias establecidas amenazan la habilidad de la institución de ejecutar las estrategias establecidas o proponer nuevas.

#### Medidas Institucionales

- Definir indicadores que sean fácilmente medibles de conformidad con las estrategias establecidas.
- Establecer estrategias para la evaluación periódica de indicadores

#### Medidas de la Unidad Organizativa

- Proponer indicadores confiables que verifiquen el cumplimiento del objetivo.
- Realizar medición con los indicadores establecidos de forma periódica.

### **VIII.C- Asignación de recursos**

Un inadecuado proceso de asignación de recursos (financieros, humanos, materiales, de información y otros) puede provocar que la institución no cumpla con el marco estratégico.

#### Medidas Institucionales

- Planificación y distribución equitativa de los recursos de acuerdo a las necesidades identificadas.
- Redistribución de recursos.

#### Medidas de la Unidad Organizativa

- Analizar los recursos con los que se cuenta para determinar las actividades que se pueden realizar para el cumplimiento del objetivo.
- Elaborar estrategias para obtener recursos de otras entidades sean pública o privadas para cubrir los recursos según necesidades, acatando la legislación vigente.
- Elevar a los niveles correspondientes las solicitudes de recursos y darles seguimiento oportuno.

#### **VIII.D- Planeamiento:**

Un proceso de planificación estratégica mal diseñado impide la formulación e implementación de estrategias viables.

##### Medidas Institucionales

Someter la planificación a procesos de mejora continua que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Elaborar la planificación institucional con la participación de los tres niveles de gestión.

##### Medidas de la unidad organizativa

Recolectar la información necesaria para medir los indicadores de manera periódica.

Evaluar los indicadores para el mejoramiento y reorientación del proceso.

Implementar estrategias locales que permitan el cumplimiento de las actividades programadas (en el caso de seleccionar esta medida indicar cuales estrategias se implementaran)

## **IX.- RIESGO DE SALUD y SEGURIDAD OCUPACIONAL:**

Es la probabilidad de causar un daño al trabajador en su puesto de trabajo lo que afectaría el logro de los objetivos de la institución por causa de accidente o enfermedad laboral.

### **IX.A- Salud y Ergonomía ocupacional:**

No contar con equipo de trabajo adecuado expone a los funcionarios a enfermedades y accidentes, lo cual acarrea desmotivación a los funcionarios y posibles pérdidas por sanciones económicas a la institución, es decir, compensación por daños, aumentando el costo de la póliza de riesgos del trabajo.

#### Medidas institucionales

- Proveer el equipo de trabajo adecuado y necesario.
- Contar con la estructura organizacional y funcional a nivel central relacionada con salud ocupacional.
- Garantizar las condiciones de infraestructura física adecuada para que los funcionarios desempeñen sus labores
- Realizar un análisis de seguridad ocupacional en todas las unidades y crear un plan de atención oportuna de las necesidades inminentes de los funcionarios en este tema

#### Medida unidad organizativa

- Promover la conformación de las comisiones de salud ocupacional según niveles de gestión.
- Elaboración e implementación de un plan de salud ocupacional.
- Distribución de la infraestructura física dando prioridad a los funcionarios adultos mayores y/o con alguna discapacidad física.

### **IX.B- Organización del trabajo:**

Se relaciona con aspectos como clima organizacional, cargas de trabajo entre otros, lo que puede generar pérdida de tiempo, desmotivación, provocando disminución en el rendimiento de la institución.

#### Medidas institucionales

- Realizar estudios de cargas de trabajo y/o estudios de clima organizacional.
- Revisar los perfiles y competencias de funcionarios.
- Programar actividades que fomenten el desarrollo de competencias

#### Medidas unidad organizativa

- Asignación de funciones de forma equitativa con base en las habilidades, competencias y normativa institucional.
- Analizar las competencias de los funcionarios para establecer programa interno de desarrollo de competencias.

### **IX. C- Contaminantes ambientales:**

Presencia de contaminantes físicos, químicos o biológicos, pueden dañar la salud de los funcionarios y afectar el quehacer institucional.

#### Medidas Institucionales

- Elaboración de diagnóstico y plan para situaciones de posibles contaminantes ambientales.
- Dotar al personal de equipo de protección para posibles contaminantes

#### Medidas unidad organizativa

- Promover la conformación de Comisiones de Salud Ocupacional.
- Elaboración e implementación de planes de gestión ambiental.

### **IX.D- Condiciones inadecuadas de seguridad física de los funcionarios:**



Inexistencia de implementos de seguridad dentro de la institución y carencia de planes de emergencia y contingencia contra riesgos por exposición al trabajo, no hay señalética.

#### Medidas institucionales

- Disponer de presupuesto para la adquisición de implementos de seguridad y señalética para toda la institución.
- Capacitar a los funcionarios acerca de riesgos laborales y medidas de protección

#### Medidas de la unidad organizativa

- Gestionar capacitación para los funcionarios acerca de riesgos laborales y medidas de protección.

### **X.- RIESGOS DE IMAGEN INSTITUCIONAL:**

Son los riesgos a los cuales se expone la institución por una deficiente atención al cliente interno y externo y de conductas inapropiadas de los funcionarios

#### **X. A- Calidad del Servicio:**

No propiciar que el servicio dado al usuario sea el más eficiente y oportuno, genera inseguridad al usuario, lo cual expone a la institución a pérdida de credibilidad y confianza.

#### Medidas Institucionales

- Promover capacitaciones continuas en servicio al cliente.
- Realizar diagnóstico que identifique las debilidades que se puedan estar dando en este proceso en los tres niveles de gestión.

#### Medidas unidad organizativa

- Desarrollo de estrategias para conocer e incorporar la opinión del cliente.

- Información sobre los servicios ofrecidos por la institución.
- Establecer mecanismos para la divulgación de resultados de encuestas de satisfacción al cliente.

#### **X. B- Pérdida de confianza:**

La mala calidad del servicio, información poco veraz, afectarán negativamente la imagen institucional, deteriorando la misma.

Medida institucional

- Implementación del manual de ética institucional en los tres niveles de gestión

Medida unidad organizativa

- Actividades de fortalecimiento permanente de los valores institucionales.

## **Anexo 2: Modelo básico de riesgo**

1. Durante el proceso de Planificación Institucional, para cada resultado esperado se deben identificar los riesgos asociados a cada uno de éstos.
2. Para cada riesgo identificado, se deben establecer actividades minimizadoras y por ende indicadores que midan la efectividad en la administración del riesgo.
3. De acuerdo con la siguiente escala, se debe valorar, la probabilidad de ocurrencia para el riesgo en análisis:

**Tabla A3 1: Calificación de riesgos por probabilidad de ocurrencia**

Calificación	Puntaje	Descripción
Alta	3	El evento podría ocurrir cinco o más veces al año
Media	2	El evento podría ocurrir tres veces al año
Baja	1	El evento podría ocurrir una vez al año

4. De acuerdo con la siguiente escala, se debe valorar, el impacto en el logro de los objetivos institucionales del riesgo en análisis:

**Tabla A3 2: Calificación de riesgos por impacto**

Calificación	Puntaje	Descripción
Alto	3	Si el evento ocurre no se logran los objetivos institucionales
Manejable	2	Si el evento ocurre podría atrasar el logro de los objetivos institucionales
Nulo	1	Si el evento ocurre no hay consecuencias en el logro de los objetivos institucionales

5. Posteriormente se establece una matriz donde se calcula el producto de la probabilidad e impacto de que los riesgos asociados al objetivo estratégico ocurran, como la que se presenta a continuación:

**Tabla A3 3: Matriz para calcular la probabilidad de ocurrencia e impacto de riesgos asociados a los objetivos específicos**

Riesgo	Cualitativa		Cuantitativa		P x I
	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	
A					
B					
C					
D					
<b>Puntaje total</b>					<b>0</b>

Se suman los productos de los riesgos asociados a cada objetivo y se calcula el puntaje total

6. El puntaje total se divide entre el mayor puntaje posible de obtener según la cantidad de riesgos. Este valor se multiplica por 100 para obtenerlo en términos porcentuales.

Por ejemplo:

**Tabla A3 4: Ejemplo de calificación de riesgos**

Riesgo	Cualitativa		Cuantitativa		P x I
	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	
A	Alta	Alto	3	3	9
B	Baja	Manejable	1	2	2

					<b>11</b>
--	--	--	--	--	-----------

**Tabla A3 5: Peor escenario**

	Cualitativa		Cuantitativa		
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	P x I
<b>A</b>	<b>Alta</b>	<b>Alto</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>B</b>	<b>Alta</b>	<b>Alto</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
					<b>18</b>

En la Tabla A3 5 se presenta el mayor puntaje posible y en la Tabla A3 4 un ejemplo de valoración de riesgos. En este caso el valor porcentual del nivel de riesgo sería  $11/18 \times 100 = 61\%$ .

7. Posteriormente, se deben identificar medidas de control, que puedan aplicarse y minimicen estos riesgos. Éstas deben ser monitoreadas trimestralmente, con el seguimiento a la programación de actividades, para controlar la efectividad de las mismas y determinar realmente si la medida aplicada fue efectiva o no. De lo anterior se desprende que las medidas minizadoras del riesgo deben ser valoradas posterior a su aplicación.
8. Para cada una de esas medidas de control se debe establecer un valor para cada riesgo según la siguiente escala, de calidad:

**Tabla A3 6: Calificación de las medidas de control aplicadas a los riesgos**

Calificación	Puntaje	Descripción
Excelente	1	La medida de control contribuye a que el efecto del riesgo sea contrareestado totalmente, de manera que no afecte el logro de los objetivos institucionales. 95% a 100%
Muy buena	2	El efecto de la medida de control sobre el riesgo, contribuye a que se logren los objetivos institucionales en un 80% hasta un 94.9%
Buena	3	El efecto de la medida de control sobre el riesgo, provoque que se logren los objetivos institucionales parcialmente en un 60% hasta el 79.9%.

Regular	4	El efecto de la medida de control sobre el riesgo, provoque a que se logren los objetivos institucionales en un 40% hasta el 59.9%.
Mala	5	La medida de control no contribuye a revertir los efectos del riesgo en el logro de los objetivos, siendo el resultado inferior a un 39.9%.

9. Al producto probabilidad e impacto, que se había calculado anteriormente, se le agrega el factor de medidas de control, de acuerdo con la siguiente matriz:

**Tabla A3 7: Matriz para calcular la probabilidad de ocurrencia e impacto de riesgos asociados a los objetivos específicos con medidas de control**

Riesgo	Cualitativa		Cuantitativa		Inherente	Calidad de medidas		Inh x Calidad
	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	P x I	Cualitativa	Cuantitativa	
A								
B								
C								
D								
					0			0

Se calcula el puntaje total con el nuevo factor de escala de medidas de control.

10. Posteriormente se calcula, el cociente entre el puntaje total con el puntaje máximo posible de obtener con medidas de control (esto va a depender de la cantidad de medidas que apliquemos) y se multiplica por 100 para tenerlo en términos porcentuales. Este valor se denomina, riesgo residual.

Por ejemplo:

**Tabla A3 8: Ejemplo de análisis de riesgos con medidas de control**

Riesgo	Cualitativa		Cuantitativa		Inherente	Calidad Medidas		Inh x Calidad
	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	P x I	Cualitativa	Cuantitativa	
A	Alta	Alto	3	3	9	Exc	1	9
B	Baja	Manejable	1	2	2	Exc	1	2
					11			11

**Tabla A3 9: Peor escenario con malas medidas de control**

Riesgo	Cualitativa		Cuantitativa		Inherente	Calidad de medidas		Inh x Calidad
	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	P x I	Cualitativa	Cuantitativa	
<b>A</b>	<b>Alta</b>	<b>Alto</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>Mala</b>	<b>5</b>	<b>45</b>
<b>B</b>	<b>Alta</b>	<b>Alto</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>Mala</b>	<b>5</b>	<b>45</b>
<b>Puntaje total</b>								<b>90</b>

En la Tabla A3 9 se presenta el mayor puntaje posible con malas medidas de control. En este caso el valor porcentual sería  $90/90 \times 100 = 100\%$ , esto significa que la medida minimizadora no contribuye para contrarrestar el riesgo.