



PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA

INFORME FINAL

VALORACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS – PANI

**Departamentos Administración de Presupuesto, de Proveduría y de
Mantenimiento e Infraestructura**



**San José
Junio 2024**

	INFORME FINAL	Código: MP-GA-DP-01
	VALORACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS - PANI	Versión: NN
		Emisión: DD/MM/AA

Contenido

- Contenido..... 1
- 1. INTRODUCCIÓN 2
- 2. METODOLOGÍA..... 3
- 3. EL SISTEMA ESPECÍFICO DE VALORACIÓN DE RIESGOS – SEVRI..... 4
- 4. RESULTADOS 8
 - 4.1 Acerca de la Política de valoración del riesgo..... 8
 - 4.2 Acerca de los resultados de la valoración de riesgo de los Departamentos Administración de Presupuesto, de Proveduría y de Mantenimiento e Infraestructura 11
 - 4.2.1 Departamento de Proveduría 11
 - 4.2.2 Departamento de Infraestructura y Mantenimiento..... 15
 - 4.2.3 Departamento Administración de Presupuesto 22
 - 4.3 Consolidado de riesgos residuales 26
- 5. CONCLUSIONES 30
- 6. RECOMENDACIONES 31
 - Aprobación..... 32
 - Anexos..... 33

1. INTRODUCCIÓN

El Patronato Nacional de la Infancia (PANI), es una institución pública que se encarga de proteger y promover los derechos de las personas menores de edad. El PANI cuenta con varios departamentos que realizan funciones administrativas y operativas para cumplir con su misión.

En este sentido, la institución determinó la necesidad de establecer, de manera práctica y eficiente, los procesos y procedimientos de la gestión financiera, para lo cual se sometió a revisión los procesos y procedimientos de los Departamentos Administración de Presupuesto, de Proveduría y de Mantenimiento e Infraestructura, considerando la doble función de estos Departamentos, que consiste en regular, planificar y dirigir el uso de los recursos propios de cada unidad, así como apoyar la gestión financiera institucional.

El propósito es mejorar la productividad y la competitividad de la institución, así como su rendición de cuentas.

Por lo tanto, el objetivo del presente proyecto consistió en primera instancia, identificar, levantar, actualizar, y rediseñar los procesos y procedimientos para los Departamentos Administración de Presupuesto, el Departamento de Proveduría y el Departamento de Infraestructura y Mantenimiento del PANI, tomando en consideración el modelo de gestión para resultados en el desarrollo (GpRD), así como la valoración de riesgos de estos Departamentos.

El presente documento detalla los resultados de la valoración de riesgos llevada a cabo como segunda etapa del proyecto ejecutado para la identificación, levantamiento, actualización y rediseño de procesos y procedimientos para los Departamentos Administración de Presupuesto; Proveduría e Infraestructura y Mantenimiento del Patronato Nacional de la Infancia (PANI).

Dicha valoración se ejecutó entonces, para los procesos identificados en cada uno de los Departamentos mencionados y en apego a la metodología definida en el Marco Orientador SEVRI-PANI, cuya tercera versión fue aprobada por la Junta Directiva de la Institución en la sesión ordinaria nro. 2022-015 del 26 de abril de 2022.

2. METODOLOGÍA

Según se indicó, la valoración de riesgos se desarrolló utilizando como insumo los resultados de la primera fase del proyecto, en la cual, para cada uno de los departamentos involucrados, se establecieron los manuales de procedimientos donde se identificaron las actividades que cada uno de ellos desarrolla para el cumplimiento de los objetivos de interés institucional.

Además, la valoración de riesgos se realizó mediante la ejecución de talleres de trabajo que contaron con la participación del personal de cada uno de los citados departamentos, quienes aportaron el criterio experto necesario para identificar, analizar y evaluar los riesgos presentes en las actividades consideradas como de mayor peso en la gestión institucional y para definir aquellas acciones consideradas como necesarias para su correcta administración.

En los talleres realizados, se utilizaron las herramientas definidas por el Marco Orientador SEVRI-PANI para la gestión de los riesgos institucionales, y se priorizó en la definición, análisis y evaluación de esos riesgos para tres de las categorías de riesgos establecidas en el portafolios de riesgos institucional en cada uno de los departamentos considerados, y para cada una de esas categorías se propuso a los participantes la definición de dos eventos de riesgos¹. También se tomó como referencia fundamental para la ejecución de esta fase la Ley General de Control Interno N°8292 y la Guía para la aplicación del SEVRI-PANI

Lo anterior, con el propósito de orientar las acciones de administración de los riesgos definidos hacia aquellos que de acuerdo con el criterio experto podrían tener mayor impacto en caso de materializarse.

¹ En oficio PANI-OPDI-OF-0107-2024 del, 28 de mayo de 2024, de **Leda María Aguilar Ávila, Asesora Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional se indica** Se hace la aclaración que en este caso decidieron aplicar el SEVRI al **Proceso, lo cual está correcto**; no obstante, puede realizarse a cada procedimiento, pero es más complejo tal como lo indica el Marco Orientador: que se aplica a Proceso- Programa- Procedimiento- Protocolos- Proyectos- Planes institucionales o nacionales. **Se identifican las tres Actividades y por cada actividad 3 categorías de riesgos y por cada categoría de riesgos 2 eventos**. Tal como se les informó por correo y se vio en la reunión virtual del 15 de mayo de 2024, y se les envió el ejemplo.”

Las fases desarrolladas en el proceso de valoración de riesgo fueron las siguientes:

- a) **Fase I Identificación de procesos y procedimientos a gestionar.** Se identificó como punto inicial los procesos y procedimientos susceptibles a valoración de riesgo, priorizando de acuerdo con su valor en el cumplimiento de los objetivos institucionales, considerando además que a nivel institucional se cuentan con procesos estratégicos, sustantivos y de soporte relacionados con PEI.
- b) **Fase II Identificación de riesgos.** Se identificaron dentro de la estructura de riesgo, aquellos factores de riesgo que podrían (probabilidad), afectar el cumplimiento de los objetivos.
- c) **Fase III Valoración o análisis del riesgo.** Se aplicó, utilizando las herramientas del SEVRI-PANI, el modelo de valoración (cualitativa y cuantitativamente) a cada uno de los riesgos identificados, obteniendo los niveles de riesgo, aplicar los criterios de aceptación y de respuesta al riesgo.
- d) **Fase IV Administración del riesgo.** Se definirá por parte de los equipos de trabajo, las acciones de mitigación (plan de tratamiento) a los riesgos valorados y que permitan ubicarlos en un nivel de riesgo aceptable.
- e) **Fase V Monitoreo y revisión de riesgos.** Corresponderá capacitar a dos funcionarios para realizar el monitoreo sobre el estado de implementación de las acciones de mitigación al riesgo que se están ejecutando. La revisión corresponde a la actualización de las valoraciones de los riesgos.

3. EL SISTEMA ESPECÍFICO DE VALORACIÓN DE RIESGOS – SEVRI

El SEVRI es una herramienta administrativa que contribuye en el aseguramiento del logro de los objetivos y la continuidad operativa de cualquier organización «su enfoque es para entidades del sector público, pero podría extrapolarse al sector privado en combinación con otros marcos de trabajo como COSO e ISO 31000», para lo cual es necesario precisar de manera sistemática aquellos eventos que puedan afectar la entidad, con el propósito de establecer medidas de acción que permitan el tratamiento de los riesgos.

¿Qué es el SEVRI?

Es una estructuración de pasos que permiten la **identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación** del **riesgo institucional**, lo cual permite a las entidades mitigar el impacto de aquellos eventos que podrían impactar el logro de los objetivos institucionales.

¿Dónde se aplica el SEVRI?

El SEVRI se aplica para el caso específico de las entidades del sector público de Costa Rica, artículo 18 de la Ley de Control Interno No. 8292, en donde se establece la obligatoriedad de los entes u órganos de la administración pública, de contar con un Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional.

¿Cuáles son los beneficios de la implementación del SEVRI?

Contribuye en la madurez del Sistema de Control Interno Institucional, mediante el despliegue de acciones que fomenten: a) La protección y conservación del patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. b) La confiabilidad y oportunidad de la información, c) Garantía de la eficiencia y eficacia de las operaciones y el d) Cumplimiento con el ordenamiento jurídico y técnico.

¿Cómo realizo la implantación del SEVRI?

La puesta en funcionamiento del SEVRI en la institución, contempla el establecimiento de los siguientes componentes:

Un ambiente de apoyo

El cual promueva las acciones necesarias para la correcta implementación del sistema. En este sentido, debe definirse cuál es la estructura organizacional que se responsabilizará no sólo del proceso de implantación, sino del posterior funcionamiento, mantenimiento y mejoras. Se destaca que la administración integral de los riesgos institucionales debe convertirse en una cultura corporativa verdaderamente proactiva.

En el mismo orden de ideas, debe garantizarse la disponibilidad de los recursos necesarios para desarrollar todas las etapas del establecimiento del SEVRI, su respectiva sensibilización, socialización, y capacitación.

Definición y aprobación de los elementos técnicos a utilizar:

Al respecto, se requiere contar con un Marco Orientador que contemple las Políticas de la organización relacionadas con los riesgos institucionales conjuntamente a los procedimientos y estrategias a seguir; en esta fase se define cuál es el apetito, perfil y la tolerancia al riesgo, además de establecerlos formatos, registros, plantillas y las herramientas de TI necesarias que facilite la gestión, documentación y análisis de la data relacionada con el SEVRI (por ejemplo, Hojas de cálculo).

La Aplicación/ despliegue de las acciones metodológicas:

Donde se ejecutan aquellas actividades tendientes a evaluar la madurez del control interno dentro de la institución y el análisis integral de los eventos que constituyen una amenaza para el logro de los objetivos institucionales. Es de vital importancia contar con la participación de los miembros conocedores de los procesos claves, mediante la realización de talleres, entrevistas, aplicación de cuestionarios registro de eventos, entre otros.

Esta fase inicia con la **identificación** de los eventos que puedan impactar el logro de los objetivos de la organización; seguidamente se procede al **análisis** de dichas amenazas, especificando aspectos como la probabilidad de ocurrencia, el impacto que ocasionaría y lo que sería su severidad.

Se continua con la **evaluación** del riesgo, que consiste en priorizar los riesgos en función a los criterios institucionales establecidos en el marco orientador. Finalmente se concluye con las medidas de **administración**, que consiste en el establecimiento de aquellas estrategias que puedan evitar, mitigar, transferir o aceptar los eventos de riesgo identificados.

Seguimiento interno y mejora continua

Posteriormente, debe aplicarse un proceso de **revisión**, que consiste en el seguimiento periódico a los eventos estudiados y las medidas aplicadas para administrarlos. Con la información generada, se procede con la **documentación** de las diferentes actividades

realizadas, dicho procesos debe realizarse de manera continua, oportuna y confiable. Es de vital importancia que los reportes elaborados sean accesibles, comprensibles y completos. Toda esta información, destinada a quienes tengan algún interés en la institución, deben **publicarse** periódicamente.

Una excelente practica de gestión implica el análisis integral de todas las etapas previamente explicadas a fin de encontrar oportunidades de acción que conlleven al **mejoramiento continuo** de los procesos dentro de la organización. Esto redundará en una entidad con resultados óptimos y en la garantía de continuidad de sus operaciones.

4. RESULTADOS

4.1 Acerca de la Política de valoración del riesgo

El “MARCO ORIENTADOR SEVRI PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA”² establece la siguiente Política de valoración de riesgo:

“Uno de los componentes del marco orientador es el establecimiento de una política institucional sobre riesgo. Por ello, la siguiente es la redacción de una propuesta de acuerdo que será sometida al conocimiento y aprobación de la Junta Directiva del PANI que contendría la política de riesgo del Patronato Nacional de la Infancia.

La Junta Directiva del Patronato Nacional de la Infancia considerando que:

a. La Ley General de Control Interno 8292 define la valoración de riesgo como: “identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; que deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.”

b. El artículo 14 de la Ley 8292 señala los deberes del jerarca y los titulares subordinados con respecto a la valoración del riesgo.

c. El artículo 18 establece que toda entidad pública deberá poseer un sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI).

2005 dictó directrices para regular el establecimiento y funcionamiento del SEVRI en las entidades.

e. La Institución posee procesos definidos para la elaboración y ejecución de planes estratégicos y operativos que además están vinculados con el Plan Nacional de Desarrollo.

f. Que en la elaboración de los planes operativos institucionales se procura que exista una correcta vinculación con los objetivos definidos en el plan estratégico institucional.

g. El concepto del riesgo en este ámbito se entiende como la probabilidad de que ocurran eventos que tengan consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados por la Institución.

² Marco Orientador SEVRI – PANI, Versión 3, abril 2022

h. El establecimiento de un sistema específico de valoración del riesgo institucional es una manera de actuar de forma proactiva ante eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

i. Que un sistema de valoración de riesgo requiere de la participación activa de múltiples instancias de la Institución y que es necesario fijar el ámbito de participación de cada una ellas y establecer las responsabilidades que tendrán para que el sistema opere correctamente.

j. Que la implementación del SEVRI demanda la definición de una estrategia, la asignación de recursos y el establecimiento de lineamientos básicos para su correcto funcionamiento.

k. La promulgación de una política de riesgo posibilita la delimitación del nivel de riesgo que se espera que posea el PANI.

l. Que la Institución ha elaborado una metodología que orienta el diseño, implementación, funcionamiento y perfeccionamiento del SEVRI y que ésta ha sido conocida por este órgano colegiado. 1) El Patronato Nacional de la Infancia procurará alcanzar los objetivos estratégicos institucionales en total respeto del marco legal vigente, cuidando por mantener intachable la imagen de la Institución, administrando con eficacia y eficiencia los recursos existentes, realizando el mayor esfuerzo para brindar servicios de calidad a la población menor de edad del país y respetando las normas éticas y de conducta que se demanda de todo funcionario público.

Acuerda lo siguiente:

- 1) El Patronato Nacional de la Infancia procurará alcanzar los objetivos estratégicos institucionales en total respeto del marco legal vigente, cuidando por mantener intachable la imagen de la Institución, administrando con eficacia y eficiencia los recursos existentes, realizando el mayor esfuerzo para brindar servicios de calidad a la población menor de edad del país y respetando las normas éticas y de conducta que se demanda de todo funcionario público.*
- 2) Para ello, se **procurará permanentemente mantener un nivel de riesgo aceptable en todos los objetivos, actividades y proyectos** que se ejecuten para brindar el servicio que la sociedad y las leyes requieren de la Institución.*
- 3) Con ese propósito la administración de riesgo, se considera un elemento fundamental de la gestión institucional y se dirigirá a producir información que apoye la toma de decisiones estratégicas **para ubicar al PANI en un nivel de riesgo aceptable en las diferentes actividades** que se ejecuten para alcanzar los objetivos institucionales, por lo tanto, será un proceso continuo y permanente.*

Para ello, se tomarán las previsiones necesarias para que se cuente con los recursos necesarios para que el SEVRI funcione de forma eficaz y eficiente y cumpla con los propósitos para los cuales fue diseñado.

- 4) *La gestión de riesgo será un proceso de mejora continua cuyo propósito será contribuir a la consecución de los objetivos institucionales, por lo tanto, el SEVRI está concebido como un instrumento que será perfeccionado.*
- 5) *La Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, las Gerencias Técnica y Administrativa y las demás instancias que están contempladas en el funcionamiento del SEVRI deberán vigilar el adecuado funcionamiento del sistema, estableciendo los criterios fundamentales de medición, así como los mecanismos pertinentes para su implantación, operación, evaluación y mejoramiento continuo, cada uno según las competencias y atribuciones correspondientes que se definen para tal efecto en la metodología de funcionamiento del SEVRI y que son consecuentes con lo establecido en la Ley General de Control Interno y lo dictado por la Contraloría General de la República.*
- 6) *El funcionamiento del SEVRI requiere que exista una unidad encargada de la coordinación de su operación, por ello, se establece que la Oficina de Control Interno tendrá a su cargo dicha labor de acuerdo con los alcances y responsabilidades que están contemplados en la metodología elaborada para tal efecto.*
- 7) *El funcionamiento de SEVRI dentro de la entidad deberá regirse por la metodología que para tal efecto se ha establecido. Además, necesita que los funcionarios cuenten con la debida capacitación por lo que se promoverá un programa de capacitación que favorezca el establecimiento, mantenimiento y perfeccionamiento del SEVRI.” (El destacado no es del original)*

Como aspectos relevantes a señalar es que la Política de valoración de riesgo considera la administración de riesgo como un elemento fundamental de la gestión institucional y se dirigirá a producir información que apoye la toma de decisiones estratégicas para ubicar al PANI en un nivel de riesgo aceptable en las diferentes actividades que se ejecuten para alcanzar los objetivos institucionales, por lo tanto, será un proceso continuo y permanente

Para ello, dicen las políticas, se procurará permanentemente mantener un nivel de riesgo aceptable en todos los objetivos, actividades y proyectos que se ejecuten para brindar el servicio que la sociedad y las leyes requieren de la Institución.

4.2 Acerca de los resultados de la valoración de riesgo de los Departamentos Administración de Presupuesto, de Proveduría y de Mantenimiento e Infraestructura

A continuación, se exponen para cada uno de los departamentos considerados, los resultados obtenidos de la valoración de riesgos efectuada en los diferentes talleres realizados:

4.2.1 Departamento de Proveduría

Identificación de eventos de riesgo

La identificación y análisis de los riesgos presentes en el accionar del Departamento de Proveduría, generó los resultados que se detallan en el siguiente cuadro referidos a las actividades de Gestión de Pagos; contratación pública y trámites de edictos y administración según criterio de los participantes en el taller o sesión de trabajo realizada:

DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA						
RESUMEN DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS						
ACTIVIDAD	CATEGORÍAS DE RIESGO	ID RIESGO	EVENTOS DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO		
				RIESGO INHERENTE	RIESGO RESIDUAL	CRITERIO
Trámite de edictos y administración	La innovación tecnológica	R14	Inseguridad en el resguardo de la información en documentos en formato físico.	100%	100%	Extremo
	La administración del recurso humano	R16	Saturación del personal que afecta sus capacidades resolutivas	100%	100%	Extremo
		R17	Saturación del personal que afecta a sus capacidades resolutivas de la coordinación (Jefatura)	100%	100%	Extremo
Gestión de pagos	La imagen institucional	R6	Ingreso de facturas para gestión de pago de forma tardía	100%	100%	Extremo
Contratación Pública	El rendimiento	R12	Impunidad de proveedores ante incumplimientos contractuales.	100%	100%	Extremo
Gestión de pagos	La disponibilidad de recursos financieros	R4	Gestión de pago de facturas sin contenido presupuestario	80%	80%	Alto

DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA						
RESUMEN DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS						
ACTIVIDAD	CATEGORÍAS DE RIESGO	ID RIESGO	EVENTOS DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO		
				RIESGO INHERENTE	RIESGO RESIDUAL	CRITERIO
Contratación Pública	La capacidad	R7	Saturación del personal que afecta a sus capacidades resolutivas	100%	80%	Alto
		R8	Atención de nuevos requerimientos legales en los procedimientos de contratación	100%	80%	Alto
	La presupuestación y planeamiento	R9	No satisfacer la necesidad institucional en forma eficiente y eficaz	100%	80%	Alto
		R10	Retrasos de los procesos de contratación por parte de las unidades solicitantes	100%	80%	Alto
	El rendimiento	R11	Incumplimiento de plazos para la ejecución de la contratación.	80%	80%	Alto
Trámite de edictos y administración	La innovación tecnológica	R15	Afectación de la seguridad jurídica y la transparencia con proveedores y socios de negocios	80%	80%	Alto
	La capacidad	R13	Incumplimiento de trámites administrativos en tiempo	80%	80%	Alto
Gestión de pagos	La capacidad	R2	Eventual comisión de errores en el proceso de pagos	80%	64%	Alto
		R1	Resolución tardía de los trámites de pagos	80%	48%	Medio
	La disponibilidad de recursos financieros	R3	No aplicación de las cesiones de facturas	80%	32%	Medio
	La imagen institucional	R5	Pago incorrecto de facturas	100%	20%	Bajo

Según se observa en el cuadro anterior, de 17 eventos de riesgo identificados y analizados:

- 5 de ellos fueron calificados como riesgos de **nivel extremo (29%)**,
- 9 de ellos fueron calificados como riesgos de **nivel alto (53%)**,
- 2 de ellos fueron calificados como riesgos de nivel medio (12%) y,
- Únicamente 1 de esos riesgos fueron calificado como de nivel bajo (6%), el pago incorrecto de facturas.

En relación con los 5 eventos de riesgo calificados extremos, tres corresponden a Trámite de edictos y administración, uno a Gestión de pagos y el otro a Contratación Pública. De los

9 eventos calificados de alto, dos corresponden a gestión de pagos; cinco eventos se relacionan con la actividad de contratación pública y dos con la actividad de trámites de edictos y administración.

En cuanto a los eventos con calificación de riesgo medio, se asocian a la actividad de gestión de pagos.

La categoría de riesgo que más se manifestó fue la de Capacidad:

Asimismo, es importante destacar que en las 3 actividades evaluadas en el Departamento de Proveduría se detectaron riesgos institucionales relacionados con “**La capacidad**”, categoría de riesgo que el Marco Orientador SEVRI-PANI describe como:

“Insuficiencia de capacidad instalada (recursos) que amenaza la habilidad de la entidad para cubrir las necesidades de la niñez y adolescencia o excesos en la capacidad instalada que derivan en un encarecimiento del servicio que se brinda.”

Los cinco eventos de riesgos que detectaron los participantes tienen que ver con Saturación del personal que afecta a sus capacidades resolutivas (**riesgo alto**), Atención de nuevos requerimientos legales en los procedimientos de contratación (**riesgo alto**), Incumplimiento de trámites administrativos en tiempo (**riesgo alto**), Eventual comisión de errores en el proceso de pagos (**riesgo alto**) y Resoluciones tardías de los trámites de pago (**riesgo medio**).

Planes de acción

El detalle de las acciones sugeridas para administrar los riesgos identificados y analizados, se muestran en el siguiente cuadro:

INFORME FINAL VALORACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS - PANI

DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA QUE APRUEBA EL PLAN DE ACCIÓN
Trámite de edictos y administración / La innovación tecnológica	Inseguridad en el resguardo de la información en documentos en formato físico.	R14	100%	Generar un plan de adecuación tecnológica que permita resguardar en forma 100% digital la documentación del departamento en su totalidad.	Gerencia de Administración
Trámite de edictos y administración / La administración del recurso humano	Saturación del personal que afecta sus capacidades resolutivas	R16	100%	Asignación de nuevas plazas al Departamento de Proveeduría.	Gerencia de Administración
	Saturación del personal que afecta a sus capacidades resolutivas de la coordinación (Jefatura)	R17	100%	Asignación de nuevas plazas para la supervisión de cada uno de los procesos del Departamento.	Gerencia de Administración
Gestión de pagos / La imagen institucional	Ingreso de facturas para gestión de pago de forma tardía	R6	100%	Establecer procedimientos escritos para la remisión de las facturas para su pago	Gerencia de Administración
Contratación Pública / El rendimiento	Impunidad de proveedores ante incumplimientos contractuales.	R12	100%	Revisar y aplicar la normativa interna por parte de las unidades usuarias del procedimiento de contratación	Gerencia de Administración
Gestión de pagos / La disponibilidad de recursos financieros	Gestión de pago de facturas sin contenido presupuestario	R4	80%	Establecer procedimientos escritos para evitar el trámite de gestiones de pago de facturas sin contenido presupuestario	Gerencia de Administración
Contratación Pública / La capacidad	Saturación del personal que afecta a sus capacidades resolutivas	R7	80%	Asignación de nuevas plazas para el área de Contratación Pública del Departamento de Proveeduría. Aunado al problema ya existente, la nueva normativa (Ley 9986) exige la Profesionalización de las Proveedurías.	Gerencia de Administración
	Atención de nuevos requerimientos legales en los procedimientos de contratación	R8	80%	Revisar y formular normativa interna sobre la participación de las unidades usuarias	Gerencia de Administración
Contratación Pública / La presupuestación y planeamiento	No satisfacer la necesidad institucional en forma eficiente y eficaz	R9	80%	Revisar y aplicar la normativa interna por parte de las unidades usuarias del procedimiento de contratación	Gerencia de Administración
	Retrasos de los procesos de contratación por parte de las unidades solicitantes	R10	80%	Revisar y aplicar la normativa interna por parte de las unidades usuarias del procedimiento de contratación	Gerencia de Administración
Contratación Pública / El rendimiento	Incumplimiento de plazos para la ejecución de la contratación.	R11	80%	Revisar y aplicar la normativa interna por parte de las unidades	Gerencia de Administración

DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA QUE APRUEBA EL PLAN DE ACCIÓN
				usuarias del procedimiento de contratación	
Trámite de edictos y administración / La innovación tecnológica	Afectación de la seguridad jurídica y la transparencia con proveedores y socios de negocios	R15	80%	Generar un plan de adecuación tecnológica que permita obtener los expedientes de las contrataciones en forma 100% digital.	Gerencia de Administración
Trámite de edictos y administración / La capacidad	Incumplimiento de trámites administrativos en tiempo	R13	80%	Valoración de cargas de trabajos	Gerencia de Administración
Gestión de pagos / La capacidad	Eventual comisión de errores en el proceso de pagos	R2	64%	Estudio de cargas de trabajo y remuneración del personal	Gerencia de Administración
	Resolución tardía de los trámites de pagos	R1	48%	Estudio de tiempos y movimientos de cargas laborales	Gerencia de Administración
Gestión de pagos / La disponibilidad de recursos financieros	No aplicación de las cesiones de facturas	R3	32%	Matriz de control de correspondencia	Gestión de pagos
Gestión de pagos / La imagen institucional	Pago incorrecto de facturas	R5	20%	Matriz de control de correspondencia	Gestión de pagos

Es pertinente destacar las acciones sugeridas por los participantes en referencia a los riesgos bajo criterio Extremo y Alto se enfocan en: Digitalización total de documentos y expedientes, Nuevas plazas para Proveduría y supervisión, Procedimientos escritos para facturación y pagos y el Cumplimiento de normativas de contratación.

En cuanto a los riesgo medio y bajo, sugieren el estudio de tiempos y matrices de control para la correspondencia.

4.2.2 Departamento de Infraestructura y Mantenimiento

Identificación de eventos de riesgo

En el caso del Departamento de Infraestructura y Mantenimiento, la identificación y análisis de los riesgos presentes en su accionar, mostró los siguientes resultados referidos a las actividades de construcción y remodelación; mantenimiento preventivo y correctivo y alquiler y compra de inmuebles según criterio de los participantes en los talleres o sesiones de trabajo realizadas:

DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO						
RESUMEN DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS						
ACTIVIDAD	CATEGORÍAS DE RIESGO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO		
				R. INHERENTE	R. RESIDUAL	CRITERIO
Construcción y remodelación	La tercerización	Tramitación inoportuna de las gestiones ante incumplimientos, atrasos o mutaciones de los proyectos de obra pública	R19	80%	64%	Alto
	La gestión del conocimiento	Atrasos en la tramitología de las gestiones administrativas de los proyectos de obra pública	R20	80%	64%	Alto
		Falta de procesos y procedimientos administrativos claros	R21	64%	64%	Alto
	La capacidad	Incumplimiento o atrasos en la atención de los objetivos	R22	80%	64%	Alto
		Limitaciones para ejecutar cantidad de proyectos según necesidad	R23	80%	64%	Alto
	Mantenimiento preventivo y correctivo	La infraestructura	Deterioro acelerado de edificaciones	R24	80%	64%
Ausencia de estrategia para la adquisición infraestructura pública			R25	80%	64%	Alto
La disponibilidad de recursos financieros		Aumento de costos del mantenimiento preventivo y correctivo de las edificaciones	R26	80%	64%	Alto
		Demoras en la ejecución de obras de mantenimiento preventivo y/o correctivo	R27	80%	80%	Alto
La capacidad		Incumplimiento o atrasos en la atención de los objetivos	R28	80%	64%	Alto
		Limitaciones para ejecutar cantidad de proyectos según necesidad.	R29	80%	64%	Alto
Alquiler y compra de inmuebles	La infraestructura	Ausencia de política institucional para estrategia de alquiler o compra de infraestructura pública	R30	80%	80%	Alto
	La disponibilidad de recursos financieros	Incremento del gasto por alquiler de edificios	R31	80%	80%	Alto

	La capacidad	Incumplimiento o atrasos en la atención de los objetivos	R32	80%	64%	Alto
		Limitaciones para ejecutar cantidad de proyectos según necesidad.	R33	80%	64%	Alto
Construcción y remodelación	La tercerización	Incumplimiento, atrasos o mutaciones de contrato por parte de terceros	R18	48%	48%	Medio
Alquiler y compra de inmuebles	La infraestructura	No satisfacer la necesidad de alquiler de infraestructura del PANI	R34	48%	38%	Medio
	La disponibilidad de recursos financieros	Limitaciones de recursos presupuestarios para las mejoras de los edificios en alquiler	R35	36%	36%	Medio

Como se observa en el cuadro anterior, de 18 eventos de riesgo identificados y analizados, 15 de ellos fueron calificados como riesgos de nivel alto (83,3%), y los restantes 3 eventos fueron calificados como riesgos de nivel medio (16,7%), sin que existan eventos de riesgo que hayan sido calificados al menos como de nivel aceptable.

Temas como la tramitación inoportuna de las gestiones ante incumplimientos; atrasos o mutaciones de los proyectos de obra pública; atrasos en la tramitología de las gestiones administrativas de los proyectos de obra pública; la falta de procesos y procedimientos administrativos claros, incumplimiento o atrasos en la atención de los objetivos; limitaciones para ejecutar cantidad de proyectos según necesidad; el deterioro acelerado de edificaciones; la ausencia de estrategia para la adquisición infraestructura pública, son calificados de riesgo alto por parte de los participantes del proceso de valoración de riesgo del Departamento de Infraestructura y Mantenimiento, lo cual es significativo considerar como un elemento fundamental de la gestión institucional porque se trata de información que sirva de apoyo en la toma de decisiones estratégicas para ubicar al PANI en un nivel de riesgo aceptable.

La categoría de riesgo que más se manifestó fue la de Capacidad:

Por otro lado es importante destacar además que al igual que sucedió con la valoración de riesgos efectuada en el Departamento de Proveduría, en las 3 actividades evaluadas en el Departamento de Infraestructura y Mantenimiento se detectaron riesgos institucionales relacionados con “**La capacidad**”, de ahí que se repita la percepción de riesgo de incumplimiento de objetivos institucionales por la existencia de supuestas limitaciones de capacidad instalada (recursos) para la atención de la población objetivo, tales como incumplimiento o atrasos en la atención de los objetivos; limitaciones para ejecutar la cantidad de proyectos según las necesidades.

Otra de las categorías de riesgo que se repite en las actividades de “Mantenimiento correctivo y preventivo” y “Alquiler y compra de Inmuebles”, es “La infraestructura”, definida en el Marco orientador SEVRI-PANI como:

“Limitaciones o carencias que se presenten en la infraestructura de la entidad que afectan la capacidad de la Institución para soportar los requerimientos operativos actuales y futuros de manera eficaz, efectiva y controlada.”.

Planes de acción

El detalle de las acciones sugeridas para administrar los riesgos identificados y analizados, se muestran en el siguiente cuadro:

DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA QUE APRUEBA EL PLAN DE ACCIÓN
Construcción y remodelación / La tercerización	Tramitación inoportuna de las gestiones ante incumplimientos, atrasos o mutaciones de los proyectos de obra pública	R19	64%	Revisar y fortalecer los procesos internos del trámite de las gestiones decisorias de áreas externas al DIM.	Gerencia de Administración
	Atrasos en la tramitología de las gestiones administrativas de los proyectos de obra pública	R20	64%	Revisar y fortalecer los procedimientos de control y gestión para la dotación de recursos presupuestarios. Revisar y fortalecer los procedimientos de control y gestión para la confección de fichas para el banco de proyectos de MIDEPLAN	Gerencia de Administración
Construcción y remodelación / La gestión del conocimiento	Falta de procesos y procedimientos administrativos claros	R21	64%	Levantamiento de procesos y procedimientos que regulen y orienten las distintas gestiones operativas.	Gerencia de Administración
	Incumplimiento o atrasos en la atención de los objetivos	R22	64%	Estudio de cargas y funciones del DIM, funcionarios a cargo de los procesos de obra pública.	Gerencia de Administración
Construcción y remodelación / La capacidad	Limitaciones para ejecutar cantidad de proyectos según necesidad	R23	64%	Estudio de cargas y funciones a cargo del DIM.	Gerencia de Administración

DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA QUE APRUEBA EL PLAN DE ACCIÓN
Mantenimiento preventivo y correctivo / La infraestructura	Deterioro acelerado de edificaciones	R24	64%	Se requiere que las autoridades superiores formalicen el portafolio de proyectos de inversión pública según disposición de MIDEPLAN, con el fin de brindar una guía de gestión y plan de trabajo para el Departamento de Infraestructura y Mantenimiento DIM	Gerencia de Administración
	Ausencia de estrategia para la adquisición infraestructura pública	R25	64%	Se requiere que las autoridades superiores formalicen una estrategia de atención y política institucional para la adquisición y dotación de infraestructura pública idónea.	Gerencia de Administración
Mantenimiento preventivo y correctivo / La disponibilidad de recursos financieros	Aumento de costos del mantenimiento preventivo y correctivo de las edificaciones	R26	64%	Revisar y fortalecer los procesos internos del trámite de las gestiones decisorias de áreas externas al DIM. Levantamiento de procesos y procedimientos que regulen y orienten las distintas gestiones operativas.	Gerencia de Administración
	Demoras en la ejecución de obras de mantenimiento preventivo y/o correctivo	R27	80%	Generar política institucional que brinde estrategia de atención y dotación de recursos para la atención de la problemática	Gerencia de Administración
Mantenimiento preventivo y correctivo / La capacidad	Incumplimiento o atrasos en la atención de los objetivos	R28	64%	Estudio de cargas y funciones del DIM, funcionarios a cargo de los procesos de obra pública.	Gerencia de Administración
	Limitaciones para ejecutar cantidad de proyectos según necesidad.	R29	64%	Estudio de cargas y funciones a cargo del DIM.	Gerencia de Administración
Alquiler y compra de inmuebles / La infraestructura	Ausencia de política institucional para estrategia de alquiler o compra de infraestructura pública	R30	80%	Generar política institucional que brinde estrategia para la dotación de infraestructura	Gerencia de Administración
Alquiler y compra de inmuebles / La disponibilidad de recursos financieros	Incremento del gasto por alquiler de edificios	R31	80%	Definir estrategia institucional que controle el crecimiento de alquiler de infraestructura según capacidad financiera de la Institución.	Gerencia de Administración
Alquiler y compra de inmuebles / La capacidad	Incumplimiento o atrasos en la atención de los objetivos	R32	64%	Estudio de cargas y funciones del DIM, funcionarios a cargo de los procesos de alquileres.	Gerencia de Administración

DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA QUE APRUEBA EL PLAN DE ACCIÓN
	Limitaciones para ejecutar cantidad de proyectos según necesidad.	R33	64%	Estudio de cargas y funciones a cargo del DIM.	Gerencia de Administración
Construcción y remodelación / La tercerización	Incumplimiento, atrasos o mutaciones de contrato por parte de terceros	R18	48%	Procedimientos para verificar correcta ejecución de obras. Fortalecer los procedimientos de control relacionados con la selección de contratistas / Articular con las diferentes áreas requeridas para revisión integral de ofertas	Gerencia de Administración
Alquiler y compra de inmuebles / La infraestructura	No satisfacer la necesidad de alquiler de infraestructura del PANI	R34	38%	Definición de procesos claros y menos burocráticos. Definir estrategia para la dotación de infraestructura de compra o alquiler de edificaciones	Gerencia de Administración
Alquiler y compra de inmuebles / La disponibilidad de recursos financieros	Limitaciones de recursos presupuestarios para las mejoras de los edificios en alquiler	R35	36%	Definir estrategias y controles que mitiguen los imprevistos que se presentan para la estimación de los montos de las mejoras de los inmuebles. Sea definición de partidas de imprevistos o detallar aún más el desglose de presupuesto de obra estimado.	Gerencia de Administración

Según la información recabada del proceso de valoración de riesgo, entre otras acciones sugeridas, estas se refieren a la formulación de procedimientos para verificar la correcta ejecución de obras; fortalecer los procedimientos de control relacionados con la selección de contratistas. Articular con las diferentes áreas requeridas para revisión integral de ofertas

También, revisar y fortalecer los procesos internos del trámite de las gestiones decisorias de áreas externas al DIM, los procedimientos de control y gestión para la dotación de recursos presupuestarios, para la confección de fichas para el banco de proyectos de MIDEPLAN.

Realizar un levantamiento de procesos y procedimientos que regulen y orienten las distintas gestiones operativas; efectuar un estudio de cargas y funciones del DIM, funcionarios a cargo de los procesos de obra pública.

Se requiere que se formalice el portafolio de proyectos de inversión pública según disposición de MIDEPLAN, una estrategia de atención y política institucional para la adquisición y dotación de infraestructura pública idónea.

Un estudio de cargas y funciones del DIM, funcionarios a cargo de los procesos de obra pública, la definición de procesos claros y menos burocráticos, definir estrategia para la dotación de infraestructura de compra o alquiler de edificaciones

Generar política institucional que brinde estrategia para la dotación de infraestructura, estrategias y controles que mitiguen los imprevistos que se presentan para la estimación de los montos de las mejoras de los inmuebles. Definir estrategia institucional que controle el crecimiento de alquiler de infraestructura según capacidad financiera de la Institución.

4.2.3 Departamento Administración de Presupuesto

Identificación de eventos de riesgo

En el Departamento Administración de Presupuesto, la identificación y análisis de los riesgos presentes en su accionar, mostró los siguientes resultados:

DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN DE PRESUPUESTO						
RESUMEN DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS						
ACTIVIDAD	CATEGORÍAS DE RIESGO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO		
				RIESGO INHERENTE	RIESGO RESIDUAL	NIVEL
Cumplimiento de normativa SPBP (Sujetos Privados Beneficiarios de Patrimonio)	La capacidad	Demoras significativas en la aprobación presupuestaria de SPBP	R42	80%	64%	Alto
Cumplimiento de normativa SPBP (Sujetos Privados Beneficiarios de Patrimonio)	La presupuestación y planeamiento	Deficiencias en la calidad de la información presupuestaria recibidas de las SPBP	R43	80%	64%	Alto
		Errores en la aprobación presupuestaria	R44	80%	64%	Alto
Gestión y aprobación de pagos	La innovación tecnológica	Falta de sistematización de pagos servicios públicos	R46	80%	64%	Alto
		Pagos irregulares servicios telefónico móvil	R47	80%	80%	Alto
Formulación y aprobación presupuestaria	La presupuestación y planeamiento	Inconsistencia en la asignación del contenido presupuestario	R36	64%	51%	Medio
		Falta de planeamiento por resultados	R37	64%	51%	Medio
Formulación y aprobación presupuestaria	La capacidad	Comisión de errores en la formulación de los documentos presupuestarios	R38	64%	51%	Medio
Cumplimiento de normativa SPBP (Sujetos Privados Beneficiarios de Patrimonio)	La presupuestación y planeamiento	Errores en la aprobación presupuestaria	R45	36%	36%	Medio
Gestión y aprobación de pagos	La infraestructura	Debilidades en la coordinación de pago de facturas	R48	60%	60%	Medio
		Pagos improcedentes de servicios públicos	R49	60%	60%	Medio
	La legalidad	Marco normativo interno desfazado	R50	60%	60%	Medio
		Descoordinación de los procesos entre las unidades de gasto	R51	60%	60%	Medio
Formulación y aprobación presupuestaria	La capacidad	Atrasos en la formulación y aprobación presupuestaria	R39	40%	16%	Bajo

INFORME FINAL VALORACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS - PANI

DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN DE PRESUPUESTO						
RESUMEN DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS						
ACTIVIDAD	CATEGORÍAS DE RIESGO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO		
				RIESGO INHERENTE	RIESGO RESIDUAL	NIVEL
Formulación y aprobación presupuestaria	El cumplimiento	Incumplimiento en los plazos de presentación de los documentos	R40	64%	26%	Bajo
		Incumplimiento de los requerimientos en formulación presupuestaria	R41	64%	26%	Bajo

Como se observa en el cuadro anterior, de 16 eventos de riesgo identificados y analizados, 5 de ellos fueron calificados como riesgos de nivel alto (31,2%), 8 eventos fueron calificados como riesgos de nivel medio (50,0%) y los restantes 3 eventos fueron calificados como riesgos de nivel bajo (18,8%), asociados a la formulación y aprobación presupuestaria relacionados con atrasos en la formulación y aprobación presupuestaria; incumplimiento en los plazos de presentación de los documentos e incumplimiento de los requerimientos en formulación presupuestaria.

En cuanto a los cinco eventos de riesgo alto se refieren a las actividades de cumplimiento de la normativa de los Sujetos Privados Beneficiarios de Patrimonio (SPBP) y, la gestión y aprobación de pagos.

Se califican de riesgo alto los eventos de las demoras en la aprobación presupuestaria SPBP, deficiencias en la calidad de la información presupuestaria recibidas de las SPBP, errores en la aprobación. La falta de sistematización de pago de servicios públicos y eventuales pagos irregulares de servicios de telefonía móvil.

Ocho eventos califican de riesgo medio y están relacionados con las tres actividades evaluadas; formulación y aprobación presupuestaria; cumplimiento de la normativa de los Sujetos Privados Beneficiarios de Patrimonio (SPBP) y, la gestión y aprobación de pagos, vinculados con inconsistencia en la asignación del contenido presupuestario; falta de planeamiento por resultados; comisión de errores en la formulación de los documentos presupuestarios; errores en la aprobación presupuestaria; debilidades en la coordinación de pago de facturas, pagos improcedentes de servicios públicos, marco normativo interno desfazado y descoordinación de los procesos entre las unidades de gasto.

Planes de acción

INFORME FINAL VALORACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS - PANI

El detalle de las acciones sugeridas para administrar los riesgos identificados y analizados, se muestran en el siguiente cuadro:

DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN DE PRESUPUESTO					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA QUE APRUEBA EL PLAN DE ACCIÓN
Cumplimiento de normativa SPBP (Sujetos Privados Beneficiarios de Patrimonio) / La capacidad	Demoras significativas en la aprobación presupuestaria de SPBP	R42	64%	Reforzar la cantidad del recurso humano que atiende el trámite de ejecución presupuestaria	Gerencia de Administración
Cumplimiento de normativa SPBP (Sujetos Privados Beneficiarios de Patrimonio) / La presupuestación y planeamiento	Deficiencias en la calidad de la información presupuestaria recibidas de las SPBP	R43	64%	Generar un programa de capacitación para SPBP	Gerencia de Administración
	Errores en la aprobación presupuestaria	R44	64%	Revisión de la normativa existente	Gerencia de Administración
Gestión y aprobación de pagos / La innovación tecnológica	Falta de sistematización de pagos servicios públicos	R46	64%	Implementación de un sistema integrado	Gerencia de Administración
	Pagos irregulares servicios telefónico móvil	R47	80%	Emitir normativa y herramientas que regulen el pago de estos servicios	Gerencia de Administración
Formulación y aprobación presupuestaria / La presupuestación y planeamiento	Inconsistencia en la asignación del contenido presupuestario	R36	51%	Estandarización de los procesos de solicitudes de los recursos	Gerencia de Administración
	Falta de planeamiento por resultados	R37	51%	Estandarización de los procesos de solicitudes de los recursos	Gerencia de Administración
Formulación y aprobación presupuestaria / La capacidad	Comisión de errores en la formulación de los documentos presupuestarios	R38	51%	Revisar la asignación del personal y cargas de trabajo	Gerencia de Administración
Cumplimiento de normativa SPBP (Sujetos Privados Beneficiarios de Patrimonio) / La presupuestación y planeamiento	Errores en la aprobación presupuestaria	R45	36%	Desarrollo de un sistema informático para la aprobación presupuestaria	Gerencia de Administración
Gestión y aprobación de pagos / La infraestructura	Debilidades en la coordinación de pago de facturas	R48	60%	Herramienta que permita reservar el pago en forma automática	Gerencia de Administración

DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN DE PRESUPUESTO					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA QUE APRUEBA EL PLAN DE ACCIÓN
Gestión y aprobación de pagos / La infraestructura	Pagos improcedentes de servicios públicos	R49	60%	Emitir normativa y herramientas que regulen el pago de estos servicios	Gerencia de Administración
Gestión y aprobación de pagos / La legalidad	Marco normativo interno desfazado	R50	60%	Implementación de un sistema integrado	Gerencia de Administración
	Descoordinación de los procesos entre las unidades de gasto	R51	60%	Implementación de un sistema integrado	Gerencia de Administración
Formulación y aprobación presupuestaria / La capacidad	Atrasos en la formulación y aprobación presupuestaria	R39	16%	Revisar la asignación del personal y cargas de trabajo	Departamento Administración de Presupuesto
Formulación y aprobación presupuestaria / El cumplimiento	Incumplimiento en los plazos de presentación de los documentos	R40	26%	Recordatorio en la remisión de los documentos	Departamento Administración de Presupuesto
	Incumplimiento de los requerimientos en formulación presupuestaria	R41	26%	Capacitación en los procesos de formulación presupuestaria	Departamento Administración de Presupuesto

Las acciones sugeridas por el equipo de trabajo se refieren entre otros aspectos a:

La estandarización de los procesos de solicitudes de los recursos; de revisar la asignación del personal y cargas de trabajo, de generar recordatorio en la remisión de los documentos

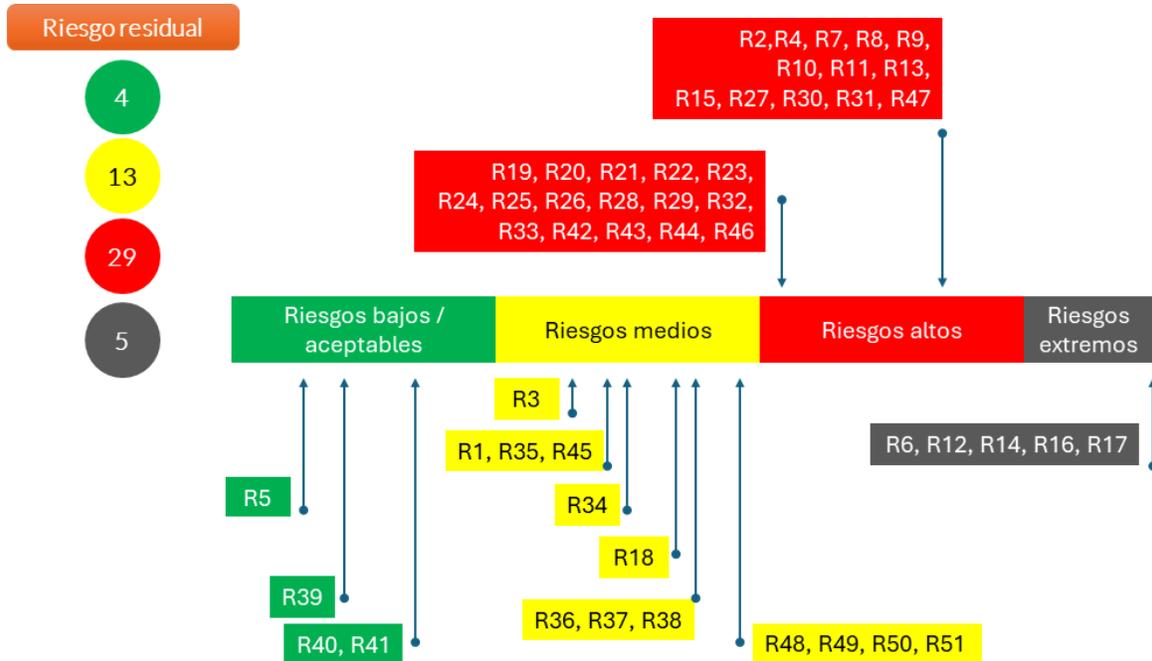
También capacitación en los procesos de formulación presupuestaria, de reforzar la cantidad del recurso humano que atiende el trámite de ejecución presupuestaria.

Se sugiere, generar un programa de capacitación para SPBP, de revisar la normativa existente.

Por otro lado, se sugiere el desarrollo de un sistema informático para la aprobación presupuestaria; implementación de un sistema integrado; emitir normativa y herramientas que regulen el pago de estos servicios, de una herramienta que permita reservar el pago en forma automática y de emitir normativa y herramientas que regulen el pago de estos.

4.3 Consolidado de riesgos residuales

La distribución consolidada de los 51 riesgos identificados y analizados se muestra en la siguiente imagen:



Como se observa, 5 riesgos residuales (10%) fueron calificados como bajos / aceptables, 13 como nivel medio (25%), 30 son riesgos altos (59%) y 3 son riesgos extremos (6%). La distribución por departamento, se consolida en el siguiente cuadro.

DEPARTAMENTO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	R. RESIDUAL	CRITERIO
Proveeduría	Inseguridad en el resguardo de la información en documentos en formato físico.	R14	100%	Extremo
Proveeduría	Saturación del personal que afecta sus capacidades resolutivas	R16	100%	Extremo
Proveeduría	Saturación del personal que afecta a sus capacidades resolutivas de la coordinación (Jefatura)	R17	100%	Extremo
Proveeduría	Ingreso de facturas para gestión de pago de forma tardía	R6	100%	Extremo
Proveeduría	Impunidad de proveedores ante incumplimientos contractuales.	R12	100%	Extremo

INFORME FINAL VALORACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS - PANI

DEPARTAMENTO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	R. RESIDUAL	CRITERIO
Proveeduría	Gestión de pago de facturas sin contenido presupuestario	R4	80%	Alto
Proveeduría	Saturación del personal que afecta a sus capacidades resolutivas	R7	80%	Alto
Proveeduría	Atención de nuevos requerimientos legales en los procedimientos de contratación	R8	80%	Alto
Proveeduría	No satisfacer la necesidad institucional en forma eficiente y eficaz	R9	80%	Alto
Proveeduría	Retrasos de los procesos de contratación por parte de las unidades solicitantes	R10	80%	Alto
Proveeduría	Incumplimiento de plazos para la ejecución de la contratación.	R11	80%	Alto
Proveeduría	Incumplimiento de trámites administrativos en tiempo	R13	80%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Demoras en la ejecución de obras de mantenimiento preventivo y/o correctivo	R27	80%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Ausencia de política institucional para estrategia de alquiler o compra de infraestructura pública	R30	80%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Incremento del gasto por alquiler de edificios	R31	80%	Alto
Administración de Presupuesto	Pagos irregulares servicios telefónico móvil	R47	80%	Alto
Proveeduría	Afectación de la seguridad jurídica y la transparencia con proveedores y socios de negocios	R15	80%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Tramitación inoportuna de las gestiones ante incumplimientos, atrasos o mutaciones de los proyectos de obra pública	R19	64%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Atrasos en la tramitología de las gestiones administrativas de los proyectos de obra pública	R20	64%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Falta de procesos y procedimientos administrativos claros	R21	64%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Incumplimiento o atrasos en la atención de los objetivos	R22	64%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Limitaciones para ejecutar cantidad de proyectos según necesidad	R23	64%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Deterioro acelerado de edificaciones	R24	64%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Ausencia de estrategia para la adquisición infraestructura pública	R25	64%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Aumento de costos del mantenimiento preventivo y correctivo de las edificaciones	R26	64%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Incumplimiento o atrasos en la atención de los objetivos	R28	64%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Limitaciones para ejecutar cantidad de proyectos según necesidad.	R29	64%	Alto

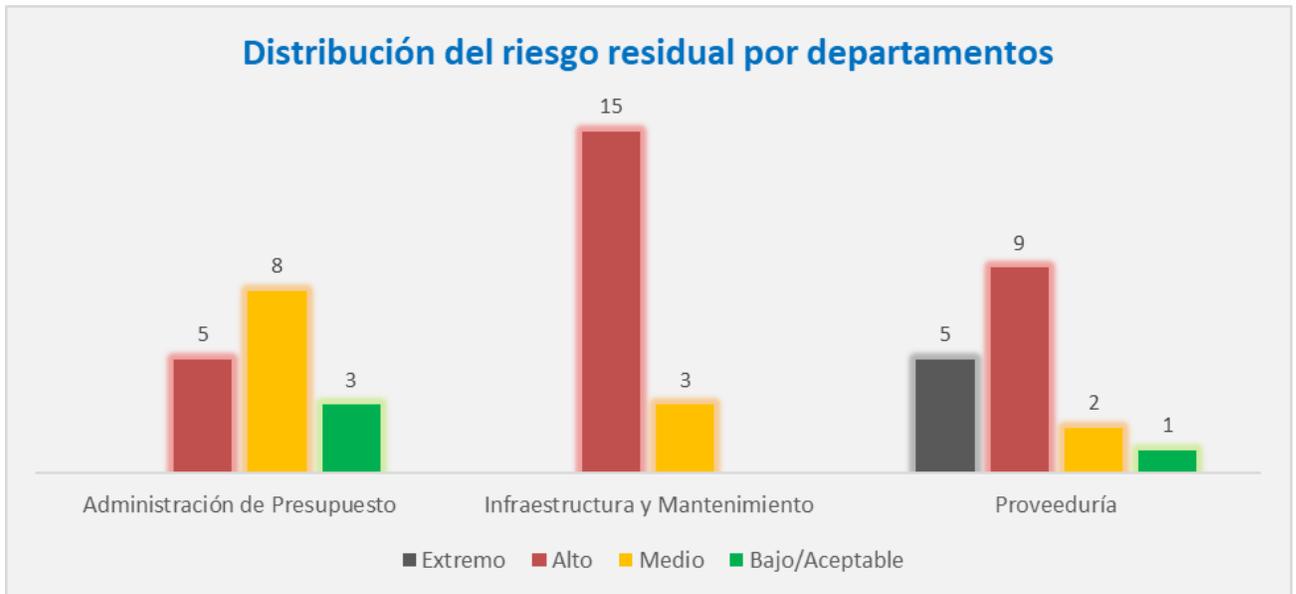
INFORME FINAL VALORACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS - PANI

DEPARTAMENTO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	R. RESIDUAL	CRITERIO
Infraestructura y Mantenimiento	Incumplimiento o atrasos en la atención de los objetivos	R32	64%	Alto
Infraestructura y Mantenimiento	Limitaciones para ejecutar cantidad de proyectos según necesidad.	R33	64%	Alto
Administración de Presupuesto	Demoras significativas en la aprobación presupuestaria de SPBP	R42	64%	Alto
Administración de Presupuesto	Deficiencias en la calidad de la información presupuestaria recibidas de las SPBP	R43	64%	Alto
Administración de Presupuesto	Errores en la aprobación presupuestaria	R44	64%	Alto
Administración de Presupuesto	Falta de sistematización de pagos servicios públicos	R46	64%	Alto
Proveeduría	Eventual comisión de errores en el proceso de pagos	R2	64%	Alto
Administración de Presupuesto	Debilidades en la coordinación de pago de facturas	R48	60%	Medio
Administración de Presupuesto	Pagos improcedentes de servicios públicos	R49	60%	Medio
Administración de Presupuesto	Marco normativo interno desfazado	R50	60%	Medio
Administración de Presupuesto	Descoordinación de los procesos entre las unidades de gasto	R51	60%	Medio
Administración de Presupuesto	Inconsistencia en la asignación del contenido presupuestario	R36	51%	Medio
Administración de Presupuesto	Falta de planeamiento por resultados	R37	51%	Medio
Administración de Presupuesto	Comisión de errores en la formulación de los documentos presupuestarios	R38	51%	Medio
Infraestructura y Mantenimiento	Incumplimiento, atrasos o mutaciones de contrato por parte de terceros	R18	48%	Medio
Infraestructura y Mantenimiento	No satisfacer la necesidad de alquiler de infraestructura del PANI	R34	38%	Medio
Proveeduría	Resolución tardía de los trámites de pagos	R1	48%	Medio
Infraestructura y Mantenimiento	Limitaciones de recursos presupuestarios para las mejoras de los edificios en alquiler	R35	36%	Medio
Administración de Presupuesto	Errores en la aprobación presupuestaria	R45	36%	Medio
Proveeduría	No aplicación de las cesiones de facturas	R3	32%	Medio
Administración de Presupuesto	Incumplimiento en los plazos de presentación de los documentos	R40	26%	Bajo/Aceptable
Administración de Presupuesto	Incumplimiento de los requerimientos en formulación presupuestaria	R41	26%	Bajo/Aceptable
Administración de Presupuesto	Atrasos en la formulación y aprobación presupuestaria	R39	16%	Bajo/Aceptable



INFORME FINAL VALORACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS - PANI

DEPARTAMENTO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	R. RESIDUAL	CRITERIO
Proveeduría	Pago incorrecto de facturas	R5	20%	Bajo/Aceptable



5. CONCLUSIONES

El Proceso de Valoración de Riesgos realizado en los departamentos de Proveduría; Infraestructura y Mantenimiento y Administración de Presupuesto, generó resultados positivos en el tanto permitió, con el criterio experto del personal de esas unidades administrativas, visualizar eventos de riesgo presentes en el accionar institucional que deben ser necesariamente y correctamente administrados, para prevenir el eventual impacto negativo que su materialización tendría en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el siguiente cuadro, se muestra un resumen de los eventos de riesgo identificados y analizados según el nivel que mostraron en razón de su frecuencia, consecuencia y madurez del control interno existente:

VALORACIÓN DE RIESGOS - PANI					
RESUMEN DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
DEPARTAMENTO	EVENTOS DE RIESGOS - NIVEL				
	EXTREMO	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
DPR	5	9	2	1	17
DIM	0	15	3	0	18
DAP	0	5	8	3	16
TOTAL	5	29	13	4	51

Como se observa, 5 de los 51 eventos identificados y analizados fueron calificados como **riesgos de nivel extremo (10%)**, 29 eventos se consideraron **riesgos de nivel alto (57%)** y 13 de esos 51 eventos fueron calificados como **de nivel medio (25%)**, cifras que por si mismas evidencian la importancia de profundizar en las causas que generan dichos eventos y de valorar las medidas de administración de los riesgos propuestas por las mismas unidades administrativas evaluadas.

En ese contexto y conforme con la Política de Valoración de Riesgos del Patronato Nacional de la Infancia, atender las acciones sugeridas resulta relevante para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales sustentado en el marco legal vigente, cuidando por mantener intachable la imagen de la Institución, administrando con eficacia y eficiencia los recursos existentes, realizando el mayor esfuerzo para brindar servicios de calidad a la población menor de edad del país y respetando las normas éticas y de conducta que se demanda de todo funcionario público.

6. RECOMENDACIONES

Para la adecuada administración de los riesgos identificados se recomienda a los jefes y titulares subordinados de las unidades administrativas evaluadas, ejecutar las acciones que se consideren necesarias para la implementación de las siguientes recomendaciones:

- Traducir las medidas de administración de riesgos propuestas por los grupos focales, en planes de acción formales que sean presentados ante los niveles de apoyo correspondientes para su aprobación formal y su efectiva implementación.
- Mantener una constante y efectiva comunicación de los resultados del proceso de seguimiento de riesgos a las partes involucradas.
- Identificar y asegurar la vinculación de las medidas de administración de riesgos con los planes internos de las dependencias.
- Realizar un proceso evolutivo de evaluación, donde en un siguiente ejercicio, se identifiquen más eventos de riesgos para aquellos procesos requeridos.



**INFORME FINAL
VALORACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS - PANI**

Aprobación

Responsabilidad	Nombre/Cargo	Firma
Elaboró	Gerardo Marín Tijerino Grupo QCS	
Revisó	Carlos Morales Pacheco Grupo QCS	
Aprobó	Guiselle Zúñiga Coto Gerente de Administración	

Anexos

1. Oficio PANI-GA-OF-0560-2024 del 21 de mayo de 2024:



GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN

San José, 21 de mayo del 2024
PANI-GA-OF-0560-2024

Señora
Leda Aguilar Ávila
Asesora a.i.
Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional
Patronato Nacional de la Infancia
Presente

Asunto: Respuesta al oficio PANI-OPDI-OF-0090-2024 y aspectos relacionados sobre la reunión llevada a cabo el pasado 15/05/2024.

Estimada señora:

De la manera más atenta y en atención al oficio supra citado, así como, la revisión realizada de manera conjunta entre este Despacho y personas trabajadoras de su representada, mediante reunión efectuada el pasado 15/05/2024 vía plataforma TEAMS, se adjunta respuesta para su respectivo conocimiento.

1. Sobre el punto N°1 queda clarificado que la Guía SEVRI es un instrumento creado como un "instructivo" con el fin de facilitar su aplicación con los grupos focales, sin embargo, dicho instrumento no está oficializado por el PANI, es decir, lo que prevalece es el Marco Orientador SEVRI-PANI, documento el cual establece los lineamientos básicos para la identificación, valoración y administración de riesgos asociados a objetivos institucionales.
2. Sobre el punto N°2 queda clarificado en el apartado a) que al referirse a "actividades", se debe entender este término como "proceso en general" y no como tarea o procedimiento ya que, en la reunión del 15/05/2024 se solicitó la aclaración, esto debido a que el término generaba ambigüedad en su interpretación.

Por otra queda clarificado que el término "proceso" en dicha matriz, se puede referir al proceso de Contratación Pública (Departamento de Proveeduría), Departamento Administración de Presupuesto y Departamento de Infraestructura y Mantenimiento, por lo cual para cada uno según el criterio experto se recomendó identificar al menos 3 amenazas para el logro de los objetivos.

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN

En ese orden de ideas se indica que, al aplicar el instrumento (matriz de riesgos) a cada actividad (proceso), esta debe ser vinculada con un máximo de 3 categorías del riesgo y que por cada categoría asociada a una actividad (proceso) se identificará al menos 2 eventos (factores de riesgos).

Se adjunta el ejemplo llevado a cabo en conjunto con los compañeros de la OPDI.

Nombre del: Proceso- Programa- Procedimiento- Protocolos- Proyectos- Planes institucionales o nacionales	Descripciones	CAUSAS	CONSECUENCIAS	Frecuencia	Consecuencia
OBJETIVO (Proceso- Programa- Procedimiento- Protocolos- Proyectos- Planes institucionales o nacionales) Proceso de contratación Pública					
Detalle de actividades					
Actividad: 1 Diseño del Cartel					
Categoría de riesgo	La legalidad				
Diseñar un cartel que no cumpla con los requisitos legales establecidos para procesos de licitación pública. El diseño del cartel no incluye información completa o precisa sobre los términos y condiciones del contrato, lo que podría generar problemas legales durante el proceso de selección del proveedor.					
Categoría de riesgo	El rendimiento				
Especificaciones técnicas inadecuadas en el cartel de licitación que no reflejan las necesidades reales de la entidad. Diseño del cartel de licitación con especificaciones poco claras o contradictorias.					
Categoría de riesgo	La imagen				
Errores en la redacción o diseño del cartel que puedan ser percibidos como descuido o falta de profesionalismo por parte del PANI, lo que podría afectar su reputación.					
Evento					
Actividad: 2 selección del proveedor					
Categoría de riesgo	La legalidad				
Selección de proveedores sin la debida transparencia o competencia, violando regulaciones de contratación.					



INFORME FINAL VALORACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS - PANI



GOBIERNO DE COSTA RICA



GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN

Mariz SEVRI de Ejemplo visto en reunión

Wainer Gómez Bustos
 Para Omar Marrero Calvo; Guiselle Zúñiga Coto; Leda Aguilar Anla; Herbert Solano Garbancos; Kattia Sanabria Rojas; Edwin Vargas Vargas; Planificación
 miércoles 15/5/2024 14:26
 Respondió a este mensaje el 16/5/2024 15:37.
 Mensaje enviado con importancia Alta.
 MATRIZ SEVRI (versión 2).xls
 156 KB

Estimados,

Siguiendo lo acordado durante la reunión de hoy, adjunto el ejemplo discutido durante la sesión para esclarecer el tema de la Evaluación de Riesgos SEVRI. Se han incluido las actividades señaladas en la matriz, así como tres riesgos y dos eventos posibles como ejemplos para una mejor comprensión del tema.

Quedo a su disposición para cualquier consulta adicional.

Saludos cordiales,

Sin otro particular, suscriben,

Firmado digitalmente por OMAR EDUARDO MARRERO CALVO (FIRMA)
 Fecha: 2024.05.21 16:53:27 -06'00'

Omar Marrero Calvo
Profesional Especialista B

Firmado digitalmente por GUISELLE PATRICIA ZUÑIGA COTO (FIRMA)
 Fecha: 2024.05.21 11:15:21 -06'00'

Guiselle Zúñiga Coto
Gerente de Administración

GZC/omc
Copia digital.

[PANI-GA-OF-0560-2024 Leda Aguilar. Respuesta al oficio PANI-OPDI-OF-0090-2024 y aspectos sobre la reunión.docx](#)



INFORME FINAL VALORACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS - PANI

2. Oficio PANI-OPDIO-OF-0107-2024



PRESIDENCIA
DE LA REPÚBLICA

GOBIERNO
DE COSTA RICA



OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

San José, 28 de mayo de 2024

PANI-OPDI-OF-0107-2024

Señor
Omar Marrero Calvo
Profesional Especialista B
Gerencia de Administración
Patronato Nacional de la Infancia.
Presente.

Asunto: Respuesta y seguimiento a Oficios PANI-GA-OF-0560-2024; PANI-OPDI-OF-0090-2024 y aspectos relacionados sobre la reunión del pasado 15 de mayo de 2024.

Estimado Señor Marrero:

Saludos, me permito comunicarle, que el día de ayer se conversó con el Señor Wainer Gómez, quién era funcionario del Área de Control Interno de PANI, en su momento, y nos aclaró con respecto al Oficio PANI-GA-OF-0560-2024 lo siguiente:

1. "Punto No.1, está correcto"
2. "En cuanto al punto No.2, informar que no corresponde a como ustedes lo señalan en el oficio. Durante la reunión del 15/05/2024, se solicitó una aclaración sobre el término "actividades". En ese contexto, se explicó que, para este caso específico, se decidió evaluar el riesgo del proceso en general y no de los procedimientos individuales. Se dejó claro que "actividades" se refiere a procesos generales y no a tareas específicas.

Con respecto a donde se indica: *"Por otra parte queda clarificado que el término "proceso" en dicha matriz, se puede referir al proceso de Contratación Pública (Departamento de Proveduría), Departamento Administración de Presupuesto y Departamento de Infraestructura y Mantenimiento, por lo cual para cada uno según el criterio experto se recomendó identificar al menos 3 amenazas para el logro de los objetivos."*



INFORME FINAL VALORACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS - PANI



PRESIDENCIA
DE LA REPÚBLICA

Gobierno
de Costa Rica



OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Se hace la aclaración que en este caso decidieron aplicar el SEVRI al Proceso, lo cual está correcto; no obstante, puede realizarse a cada procedimiento, pero es más complejo tal como lo indica el Marco Orientador: que se aplica a Proceso- Programa- Procedimiento- Protocolos- Proyectos- Planes institucionales o nacionales. **Se identifican las tres Actividades y por cada actividad 3 categorías de riesgos y por cada categoría de riesgos 2 eventos.** Tal como se les informó por correo y se vio en la reunión virtual del 15 de mayo de 2024, y se les envió el ejemplo."

Saludos cordiales, y quedo atenta a sus comentarios.

LEDA MARIA AGUILAR AVILA (FIRMA)
Firmado digitalmente por LEDA MARIA AGUILAR AVILA (FIRMA)
Fecha: 2024.05.28 10:36:55 -06'00'

Leda María Aguilar Ávila
Asesora
Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional.
Patronato Nacional de la Infancia