



# **PATRONATO NACIONAL DE LA INFANCIA**

**INFORME FINAL  
VALORACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES**

**Departamentos Financiero Contable, Recursos Humanos y Archivo Central**



**San José  
Noviembre, 2025**



## Contenido

Contenido -----	1
1. INTRODUCCIÓN -----	2
2. METODOLOGÍA -----	2
3. EL SISTEMA ESPECÍFICO DE VALORACIÓN DE RIESGOS – SEVRI-----	3
4. RESULTADOS-----	6
4.1 Acerca de la Política de valoración del riesgo -----	6
4.2 Acerca de los resultados de la valoración de riesgo de los Departamentos Financiero Contable, Recursos Humanos y Archivo Central.-----	9
4.2.1 Departamento Financiero Contable-----	9
4.2.2 Departamento de Recursos Humanos-----	20
4.2.3 Departamento Archivo Central-----	30
4.3 Consolidado de riesgos residuales -----	48
5. CONCLUSIONES -----	55
6. RECOMENDACIONES -----	56



## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento formaliza el resultado de la Valoración de Riesgos Institucionales aplicada a tres unidades administrativas pilares del Patronato Nacional de la Infancia (PANI): el **Departamento Financiero Contable, Recursos Humanos (RRHH), y Archivo Central**. Este ejercicio se emprendió bajo el marco del Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucionales (SEVRI) con el objetivo primordial de determinar el **Riesgo Residual** en los procesos clave de la entidad e identificar las prioridades estratégicas de mitigación.

El alcance de este análisis abarcó la identificación y valoración de **73 eventos de riesgo** distribuidos equitativamente en los tres departamentos evaluados.

El hallazgo principal de este estudio es la alta concentración de vulnerabilidades que persiste a pesar de los controles existentes: **50 de los 73 riesgos totales (aproximadamente el 68%) se sitúan en niveles Medio, Alto o Extremo**.

Los análisis subsiguientes detallarán el tratamiento propuesto para cada uno de los 73 eventos de riesgo, enfocándose en la necesidad de soluciones tecnológicas, reforma normativa y aumento de la capacidad humana como ejes centrales para asegurar la mejora en estos resultados y evitar así eventuales exposiciones a riesgos operativos y de alguna otra índole.

## 2. METODOLOGÍA

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.** Correspondrá 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 práctica 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”<sup>1</sup> 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.*

<sup>1</sup> 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 Financiero Contable, Recursos Humanos y Archivo Central.

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 Financiero Contable

###### IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE RIESGO

La identificación y análisis de los riesgos presentes en el accionar del Departamento Financiero Contable, generó los resultados que se detallan en el siguiente cuadro:

DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE						
RESUMEN DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS						
ACTIVIDAD	CATEGORÍAS DE RIESGO	ID RIESGO	EVENTOS DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO		
				RIESGO INHERENTE	RIESGO RESIDUAL	CRITERIO
Análisis y elaboración de informes	La capacidad	R23	Ausencia de trazabilidad sobre uso de recursos transferidos.	80,00 %	64,00 %	Alto
Análisis y elaboración de informes	La legalidad	R21	falta de normativa coherente a las necesidades y convenios no ajustados a la realidad operativa	64,00 %	51,20 %	Medio
Custodia y control físico	La imagen institucional	R9	Ingresos de terceras personas no autorizadas a instalaciones donde se custodian valores y efectivo	64,00 %	38,40 %	Medio
Custodia y control físico	La disponibilidad	R11	Pérdida de la trazabilidad de los traslados de activos entre unidades administrativa	64,00 %	38,40 %	Medio
Análisis y elaboración de informes	La disponibilidad de recursos financieros	R20	Realizar transferencias con información incorrecta	64,00 %	38,40 %	Medio
Análisis y elaboración de informes	La capacidad	R25	Generación de información errónea	64,00 %	38,40 %	Medio
Pago de obligaciones, movimientos y transferencias	La relevancia de la información	R2	Incumplimiento del pago oportuno de obligaciones	36,00 %	28,80 %	Bajo



DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE						
RESUMEN DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS						
ACTIVIDAD	CATEGORÍAS DE RIESGO	ID RIESGO	EVENTOS DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO		
				RIESGO INHERENTE	RIESGO RESIDUAL	CRITERIO
Custodia y control físico	La infraestructura	R8	Suspensión de la continuidad del servicio de caja general	36,00 %	28,80 %	Bajo
Custodia y control físico	La disponibilidad	R12	No se quiere asumir la responsabilidad de los activos asignados	48,00 %	28,80 %	Bajo
Análisis y elaboración de informes	La capacidad	R24	falta de recurso humano y tecnológico que permita supervisar el 100%	36,00 %	28,80 %	Bajo
Custodia y control físico	La imagen institucional	R10	Ocurrencia de pérdidas o deterioro de activos	36,00 %	21,60 %	Bajo
Pago de obligaciones, movimientos y transferencias	La relevancia de la información	R1	Pérdida de recursos públicos por duplicidad de pagos	24,00 %	19,20 %	Bajo
Pago de obligaciones, movimientos y transferencias	La autoridad	R5	Generación de actos administrativos con riesgo de vicios de nulidad	48,00 %	19,20 %	Bajo
Pago de obligaciones, movimientos y transferencias	La autoridad	R6	Ocurrencia de errores en el registro y generación de información financiera	48,00 %	19,20 %	Bajo
Custodia y control físico	La infraestructura	R7	Pérdida de documentos valores y/o información sensible en custodia	48,00 %	19,20 %	Bajo
Pago de obligaciones, movimientos y transferencias	La innovación tecnológica	R3	Desfalco en cuentas corrientes bancarias	20,00 %	16,00 %	Bajo
Registro y control contable y de conciliaciones	La gestión del conocimiento	R17	Revisión parcial de las cuentas auxiliares contables referido al pago de planilla de los funcionarios	36,00 %	14,40 %	Aceptable
Análisis y elaboración de informes	La legalidad	R22	Giro de recursos a Sujetos Privados Beneficiarios (SPB) que Incumplen normativa (reglamento).	24,00 %	14,40 %	Aceptable
Análisis y elaboración de informes	La disponibilidad de recursos financieros	R19	No contar con los recursos para realizar transferencias	32,00 %	12,80 %	Aceptable
Pago de obligaciones, movimientos y transferencias	La innovación tecnológica	R4	Empleo irregular de recursos por los Sujetos Privados Beneficiarios (SPB) en actividades no autorizadas	20,00 %	8,00 %	Aceptable
Registro y control contable y de conciliaciones	La gestión del conocimiento	R18	Interpretación errónea de la información generada en el	36,00 %	7,20 %	Aceptable

DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE						
RESUMEN DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS						
ACTIVIDAD	CATEGORÍAS DE RIESGO	ID RIESGO	EVENTOS DE RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO		
				RIESGO INHERENTE	RIESGO RESIDUAL	CRITERIO
			cierre y los estados financieros			
Registro y control contable y de conciliaciones	El cumplimiento	R14	Errores de información en registros primarios.	24,00 %	4,80 %	Aceptable
Registro y control contable y de conciliaciones	La innovación tecnológica	R15	Flujo de información financiera-contable incorrecto	24,00 %	4,80 %	Aceptable
Registro y control contable y de conciliaciones	El cumplimiento	R13	ocurrencia de registros incorrecto	16,00 %	3,20 %	Aceptable
Registro y control contable y de conciliaciones	La innovación tecnológica	R16	Ausencia de controles de usuarios y bitácoras de cambios por parte de usuarios	4,00 %	1,60 %	Aceptable

La identificación y análisis de los **25 eventos de riesgo** presentes en el Departamento Financiero Contable del PANI derivó en el conocimiento de su **Riesgo Residual**.

### 1. Distribución por criterio (nivel de riesgo residual)

Esta distribución cuantifica el perfil de riesgo residual del departamento. La mayoría de los riesgos se concentran en los niveles **Bajo** (40,0%) y **Aceptable** (36,0%), sumando un 76% del total de las amenazas identificadas. Por el contrario, solo existe **1 riesgo Alto** (4,0%) y **5 riesgos Medios** (20,0%), lo que indica la distribución de la exposición residual del departamento entre los diferentes niveles de criticidad.

Nivel de Riesgo	Cantidad	Porcentaje
Alto	1	4%
Medio	5	20%
Bajo	10	40%
Aceptable	9	36%

## 2. Distribución por actividad

El análisis por actividad muestra la distribución de los 25 riesgos identificados entre las cuatro funciones principales del departamento. La actividad de **Análisis y elaboración de informes** concentra la mayor cantidad de riesgos con **7 entradas** (28,0% del total). Las otras tres actividades—Custodia y control físico, Pago de obligaciones, movimientos y transferencias, y Registro y control contable y de conciliaciones—presentan el mismo número de riesgos, con **6 riesgos** cada una (24,0% del total por actividad).

Actividad	Cantidad	Porcentaje
Análisis y elaboración de informes	7	28,0 %
Custodia y control físico	6	24,0 %
Pago de obligaciones, movimientos y transferencias	6	24,0 %
Registro y control contable y de conciliaciones	6	24,0 %
Análisis y elaboración de informes	7	28,0 %
Custodia y control físico	6	24,0 %

## 3. Distribución por categoría de riesgo

Esta tabla desglosa la cantidad de riesgos por su categoría subyacente. La categoría **La innovación tecnológica** es la que más riesgos agrupa, con **4 entradas** (16,0% del total). Le sigue la categoría **La capacidad** con **3 riesgos** (12,0%). Las ocho categorías restantes concentran 2 riesgos cada una (8,0% por categoría), lo que muestra una dispersión de los riesgos en cuanto a su origen.

Categoría de Riesgo	Cantidad	Porcentaje
La innovación tecnológica	4	16,0 %
La capacidad	3	12,0 %
La legalidad	2	8,0 %
La imagen institucional	2	8,0 %
La información	2	8,0 %
La reputación	2	8,0 %
La calidad	2	8,0 %
La salud y seguridad	2	8,0 %

Categoría de Riesgo	Cantidad	Porcentaje
La disponibilidad	2	8,0 %
La disponibilidad de recursos financieros	2	8,0 %
La relevancia de la información	2	8,0 %
La infraestructura	2	8,0 %
La autoridad	2	8,0 %
La gestión del conocimiento	2	8,0 %
El cumplimiento	2	8,0 %

## PLANES DE ACCIÓN

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

DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
Análisis y elaboración de informes/ La capacidad	Ausencia de trazabilidad sobre uso de recursos transferidos.	R23	64,00 %	1- Desarrollar un sistema de información propio del Departamento de Protección, que permita la consulta en tiempo real.	Presidencia Ejecutiva y Gerencia Técnica, Tecnologías de Información.
Análisis y elaboración de informes/ La legalidad	falta de normativa coherente a las necesidades y convenios no ajustados a la realidad operativa	R21	51,20 %	1- Elevar propuesta de actualización del Reglamento de transferencia SBP para la elaboración de convenios personalizados y adaptados a las características especiales de cada programa. Solicitar mayor recurso Humano para cumplir con el 100% de las supervisiones.	Gerencia de Administración Asesoría Jurídica Depto. de Protección Gerencia Técnica, Financiero Contable



DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
Custodia y control físico/ La imagen institucional	Ingresos de terceras personas no autorizadas a instalaciones donde se custodian valores y efectivo	R9	38,40 %	Elaboración de un procedimiento formal de ingreso y control a visitantes, registros de entradas y salidas de las personas y actividades que realizan	Gerencia de Administración
Custodia y control físico/ La disponibilidad	Pérdida de la trazabilidad de los traslados de activos entre unidades administrativa	R11	38,40 %	Establecer medidas de control para garantizar que el traslado de activos sea reportados o registrados oportunamente en el módulo de Autogestión en la sección de activos fijos, por parte del funcionario responsable del o los activos. Establecer los controles para generar la actualización inmediata del traslado de puesto del personal en el sistema de autogestión.	Gerencia de Administración
Análisis y elaboración de informes/ La disponibilidad de recursos financieros	Realizar transferencias con información incorrecta	R20	38,40 %	1- Formular procedimientos del Departamento de Protección para ejercer un control cruzado con SPB, Oficinas Locales y Direcciones Regionales. 2-Formular procedimientos del Departamento de Financiero para ejercer un control cruzado con DPRO, Oficinas Locales y Direcciones Regionales. Implementación de una herramienta tecnológica para control de información recibida de DPRO. (Departamento de Protección) 3- Continuar con la actualización del Reglamento de otorgamiento de beneficios patrimoniales incorporando las dos actividades anteriores.	Gerencia de Administración, Departamentos, Protección, Presupuesto y Financiero, Gerencia de Administración y Presidencia Ejecutiva
Análisis y elaboración de informes/ La capacidad	Generación de información errónea	R25	38,40 %	1- • Automatizar el cálculo y procesamiento de las transferencias mediante la implementación del sistema OTC u otra herramienta institucional. • Estandarizar los procedimientos y plantillas de cálculo. • Reforzar los controles de	Gerencia de Administración



DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
				revisión y validación cruzada antes de la emisión de pagos. • Capacitar al personal en el uso del sistema automatizado y en buenas prácticas de gestión de datos.	
Pago de obligaciones, movimientos y transferencias/ La relevancia de la información	Incumplimiento del pago oportuno de obligaciones	R2	28,80 %	Establecer los procedimientos de control para fortalecer el seguimiento y toma de decisiones sobre la recepción de los recursos provenientes de otras instituciones del sector público.	Grupo focal
Custodia y control físico/ La infraestructura	Suspensión de la continuidad del servicio de caja general	R8	28,80 %	Elaborar e implementar un protocolo formal de coordinación para la suspensión o cierre del servicio de la caja general.	Grupo focal
Custodia y control físico/ La disponibilidad	No se quiere asumir la responsabilidad de los activos asignados	R12	28,80 %	Establecer medidas de control para que el traslado de la información sea manera oportuna, confiable y segura y que se brinde de manera transparente información sobre activos dañados o que no se localizan	Grupo focal
Análisis y elaboración de informes/ La capacidad	falta de recurso humano y tecnológico que permita supervisar el 100%	R24	28,80 %	1- Desarrollar un sistema de información propio del Departamento de Protección, que permita la consulta en tiempo real.	Presidencia Ejecutiva y Gerencia Técnica, Tecnologías de Información.
Custodia y control físico/ La imagen institucional	Ocurrencia de pérdidas o deterioro de activos	R10	21,60 %	Se establezcan efectivos controles de la custodia, la conservación y mantenimiento de los activos por parte de las unidades administrativas/ Análisis de cargas de trabajo para determinar la necesidad de fortalecer el personal designado para el control y registro de los activos	Grupo focal
Pago de obligaciones, movimientos y transferencias/ La relevancia de la información	Pérdida de recursos públicos por duplicidad de pagos	R1	19,20 %	Establecer la estrategia para la implementación y consolidación de los procedimientos formulados recientemente.	Grupo focal



DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
Pago de obligaciones, movimientos y transferencias/ La autoridad	Generación de actos administrativos con riesgo de vicios de nulidad	R5	19,20 %	Establecer la estrategia para la implementación y consolidación de los procedimientos formulados recientemente	Grupo focal
Pago de obligaciones, movimientos y transferencias/ La autoridad	Ocurrencia de errores en el registro y generación de información financiera	R6	19,20 %	Establecer la estrategia para la implementación y consolidación de las medidas de control que garantice el registro y generación de información financiera oportuna y confiable	Grupo focal
Custodia y control físico/ La infraestructura	Pérdida de documentos valores y/o información sensible en custodia	R7	19,20 %	Realizar inspecciones periódicas de la infraestructura y las condiciones de seguridad, además, coordinar con la oficina de Salud Ocupacional para las mejoras requeridas.	Grupo focal
Pago de obligaciones, movimientos y transferencias/ La innovación tecnológica	Desfalco en cuentas corrientes bancarias	R3	16,00 %	Establecer procedimientos de control y atención de las indicaciones del área de Tecnologías de Información.	Grupo focal
Registro y control contable y de conciliaciones/ La gestión del conocimiento	Revisión parcial de las cuentas auxiliares contables referido al pago de planilla de los funcionarios	R17	14,40 %	a la espera de la disponibilidad del departamento de Recursos Humanos, Área de Planillas para la conciliación mensual de los registros	Grupo focal
Análisis y elaboración de informes/ La legalidad	Giro de recursos a Sujetos Privados Beneficiarios (SPB) que Incumplen normativa (reglamento).	R22	14,40 %	1- Continuar con la actualización del Reglamento para otorgamiento de beneficios patrimoniales, de acuerdo con los hallazgos identificados en la supervisión. 2. Establecer procedimientos de control, revisión y análisis riguroso, de la información remitida por los SPB.	Grupo Focal Asesoría Jurídica Dept. de Protección Gerencia de Administración Gerencia Técnica, Departamento Financiero Contable
Análisis y elaboración de informes/ La disponibilidad de recursos financieros	No contar con los recursos para realizar transferencias	R19	12,80 %	1-Gestionar ante el Gobierno Central (Ministerio de Hacienda) el giro oportuno de recursos, a través del Ministerio de Trabajo. 2- Elaborar los requerimientos mediante oficio de forma mensual con previa anticipación, de acuerdo con la programación	Grupo focal Departamentos, Presupuesto y Financiero, Gerencia de Administración y Presidencia Ejecutiva



DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTABLE					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
				anual de solicitud de recursos, a través de Ministerio de Trabajo.	
Pago de obligaciones, movimientos y transferencias/ La innovación tecnológica	Empleo irregular de recursos por los Sujetos Privados Beneficiarios (SPB) en actividades no autorizadas	R4	8,00 %	Establecer procedimientos de control para el monitoreo y seguimiento del uso correcto de los fondos públicos transferidos	Grupo focal
Registro y control contable y de conciliaciones/ La gestión del conocimiento	Interpretación errónea de la información generada en el cierre y los estados financieros	R18	7,20 %	1-Elaboración de guías para la recepción de información contable de importancia de las unidades de registro primario. Información complementaria: - Medidas o gestiones tomadas por DFC para subsanación de los errores. - Traslado de gestiones a nivel superior para lo que corresponda.	Grupo focal
Registro y control contable y de conciliaciones/ El cumplimiento	Errores de información en registros primarios.	R14	4,80 %	Estableció programa de capacitación y acompañamiento a los funcionarios de las oficinas regionales. Revisión anual del reglamento para el manejo... Arqueos periódicos de los fondos de trabajo.	Grupo focal
Registro y control contable y de conciliaciones/ La innovación tecnológica	Flujo de información financiera-contable incorrecto	R15	4,80 %	Usuarios utilizan otra cuenta para el registro de las transacciones que repercute en el proceso contable institucional.	Grupo focal
Registro y control contable y de conciliaciones/ El cumplimiento	ocurrencia de registros incorrecto	R13	3,20 %	Revisión de los reportes contables que emite el sistema SIGAF con el fin de discriminar éstos y utilizar solamente aquellos que aporten valor agregado, reuniones virtuales, capacitaciones a los funcionarios de las oficinas regionales. /Que las oficinas regionales cuenten con personal capacitado.	Grupo focal
Registro y control contable y de conciliaciones/ La innovación tecnológica	Ausencia de controles de usuarios y bitácoras de cambios por parte de usuarios	R16	1,60 %	a la espera de respuesta del departamento de Tecnologías de la Información la implementación de las bitácoras /inclusión de estos riesgos en el sistema DELPHOS	Grupo focal



El plan de acción para mitigar los seis riesgos residuales de mayor criterio (Alto y Medio) del Departamento Financiero Contable se organiza en tres áreas de enfoque que agrupan las acciones sugeridas y las dependencias de apoyo requeridas.

## 1. Eje de la transformación tecnológica y automatización

Las acciones sugieren que los problemas de capacidad y de calidad de los datos se abordan primariamente mediante soluciones tecnológicas.

- Riesgo Alto (R23 - 64%): El riesgo más alto, Ausencia de trazabilidad sobre uso de recursos transferidos, se mitiga con el Desarrollo de un sistema de información propio del Departamento de Protección. Las dependencias requeridas para esta acción son la Presidencia Ejecutiva y Gerencia Técnica, Tecnologías de Información, lo que indica que la solución involucra áreas de dirección institucional y técnica.
- Riesgo Medio (R25 - 38,40%): El evento Generación de información errónea se aborda con la Automatización del cálculo y procesamiento de las transferencias mediante el sistema OTC u otra herramienta institucional. Esta acción incluye la estandarización de procedimientos, plantillas de cálculo, el refuerzo de controles de revisión y validación cruzada, y la capacitación al personal.

## 2. Eje Normativo y Fortalecimiento Operativo

Este eje se enfoca en corregir las debilidades en el marco regulatorio y en la necesidad de ampliar la capacidad operativa mediante recursos humanos.

- Riesgo Medio (R21 - 51,20%): El riesgo de falta de normativa coherente se mitiga a través de la actualización del Reglamento de transferencia SBP y la Solicitud de mayor recurso Humano para cumplir con el 100% de las supervisiones. Esta acción requiere el apoyo de la Gerencia de Administración, Asesoría Jurídica, Depto. de Protección, Gerencia Técnica, y Financiero Contable.
- Riesgo Medio (R20 - 38,40%): El riesgo de Realizar transferencias con información incorrecta se mitiga formulando procedimientos de control cruzado entre los Departamentos de Protección y Financiero, e implementando una herramienta tecnológica para control de información recibida. Esta acción está vinculada a la



Gerencia de Administración, Departamentos, Protección, Presupuesto y Financiero,  
Gerencia de Administración y Presidencia Ejecutiva.

### 3. Eje de control interno básico (custodia y activos)

Los riesgos relacionados con la custodia de activos y la seguridad física se abordan a través del refuerzo de controles procedimentales.

- Riesgo Medio (R9 - 38,40%): El evento Ingresos de terceras personas no autorizadas se aborda con la Elaboración de un procedimiento formal de ingreso y control a visitantes, incluyendo registros de entradas y salidas. La dependencia requerida es la Gerencia de Administración.
- Riesgo Medio (R11 - 38,40%): La Pérdida de la trazabilidad de los traslados de activos se mitiga estableciendo medidas de control para garantizar el registro oportuno en el módulo de Autogestión y generando la actualización inmediata del traslado de puesto del personal en el sistema de autogestión. La dependencia requerida es la Gerencia de Administración.



#### 4.2.2 Departamento de Recursos Humanos

##### IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE RIESGO

En el caso del Departamento de Recursos Humanos, la identificación y análisis de los riesgos presentes en su accionar, mostró los siguientes resultados:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS						
RESUMEN DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS						
ACTIVIDAD	CATEGORÍAS DE RIESGO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO		
				R. INHERENTE	R. RESIDUAL	CRITERIO
Salarios, trámite y control	La administración del recurso humano	Crecimiento acelerado de la institución (plazas nuevas y sustitución) vs. personal del Área de Compensación de las Remuneraciones	R36	80,00 %	80,00 %	Alto
Salud ocupacional, clima organizacional y autocuidado, capacitación	La implementación de cambio	Imposibilidad de garantizar que los ambientes laborales sean sanos, funcionales y seguros, propiciando el bienestar integral en las personas funcionarias de la Institución.	R26	80,00 %	64,00 %	Alto
Salud ocupacional, clima organizacional y autocuidado, capacitación	La capacidad	Saturación de funciones a cargo del personal actual	R30	80,00 %	64,00 %	Alto
Salud ocupacional, clima organizacional y autocuidado, capacitación	La capacidad	Imposibilidad de cumplir los objetivos establecidos de cada área, en tiempo y forma	R31	80,00 %	64,00 %	Alto
Salarios, trámite y control	La innovación tecnológica	Colapso del trámite de certificaciones y estudio de pago de anualidades	R34	80,00 %	64,00 %	Alto
Salarios, trámite y control	La innovación tecnológica	Sistemas de información inoperantes para el trámite y control de gestiones, reportería, pago tiempo extraordinario, entre otros	R35	80,00 %	64,00 %	Alto
Salarios, trámite y control	La administración del recurso humano	No existe estrategia para garantizar la continuidad del servicio por ausencia del personal clave	R37	80,00 %	64,00 %	Alto
Salarios, trámite y control	La capacidad	Dotación inoportuna de recurso humano necesario a los centros de trabajo (plazas vacantes, sustituciones varias)	R46	80,00 %	64,00 %	Alto
Salarios, trámite y control	La capacidad	Atrasos en la actualización de los expedientes de personal	R33	64,00 %	51,20 %	Medio
Salarios, trámite y control	La legalidad	Atención de requerimientos que no compete al área Legal	R40	64,00 %	51,20 %	Medio

Salarios, trámite y control	La legalidad	Atención de requerimientos jurídicos de otras dependencias.	R41	64,00 %	51,20 %	Medio
Salarios, trámite y control	Las alianzas y relaciones externas	Emisión de criterios jurídicos extemporáneos	R43	64,00 %	51,20 %	Medio
Salarios, trámite y control	La administración del recurso humano	Ejecución de funciones que no están dentro del marco normativo (manual de puestos)	R44	64,00 %	51,20 %	Medio
Salarios, trámite y control	La capacidad	Acumulación excesiva de vacaciones del personal de la institución	R47	64,00 %	51,20 %	Medio
Salarios, trámite y control	La implementación de cambio	Inasistencia a las diferentes actividades preventivas, promocionales, informativas, formativas, atencionales, entre otras.	R27	60,00 %	48,00 %	Medio
Salarios, trámite y control	La disponibilidad de recursos financieros	Imposibilidad de desarrollar proyectos (de salud ocupacional, clima organizacional y gestión del cambio, capacitaciones, autocuidado).	R28	48,00 %	38,40 %	Medio
Salarios, trámite y control	La disponibilidad de recursos financieros	Imposibilidad de desarrollar proyectos especiales (médico de empresa, médicos con diferentes especialidades, servicios de psicología y psiquiatría, profesionales en movimiento humano, manejo de duelo y traumas a nivel laboral, manejo estrés, manejo de emociones, entre otros).	R29	48,00 %	38,40 %	Medio
Salarios, trámite y control	La capacidad	Dificultad en brindar la respuesta en tiempo para la atención oportuna de requerimientos legales	R38	48,00 %	38,40 %	Medio
Salarios, trámite y control	Las alianzas y relaciones externas	Demora en la respuesta a un requerimiento jurídico que requiere el criterio de un ente externo	R42	48,00 %	38,40 %	Medio
Salarios, trámite y control	La administración del recurso humano	Inconsistencias en la evaluación del desempeño	R45	48,00 %	38,40 %	Medio
Salarios, trámite y control	La innovación tecnológica	Inexistencia de mecanismos para garantizar la trazabilidad en las gestiones o procesos.	R49	48,00 %	38,40 %	Medio
Salarios, trámite y control	La capacidad	Colapso del trámite de vacaciones	R32	80,00 %	32,00 %	Medio
Legal	La capacidad	Falta de apoyo interinstitucional para la atención de requerimientos legales	R39	36,00 %	28,80 %	Bajo
Reclutamiento y selección, análisis ocupacional	La innovación tecnológica	No se garantiza el control operativo de las personas declarantes activas de bienes patrimoniales ante la Contraloría General de la República	R48	24,00 %	19,20 %	Bajo

En el Departamento de Recursos Humanos también se han identificado un total de **24 eventos de riesgo**. El análisis del **Riesgo Residual** (el riesgo que permanece después de aplicar los controles) muestra una concentración de vulnerabilidades en los niveles Alto y Medio, lo que indica que los controles internos en RRHH no están siendo tan efectivos como

los observados en el área Financiera Contable para llevar el riesgo a niveles Bajos o Aceptables.

### 1. Distribución de riesgos por criterio

De los 24 eventos de riesgo identificados, la clasificación por el criterio de Riesgo Residual es la siguiente:

Criterio (Nivel de Riesgo)	Cantidad	Porcentaje (%)
Alto	8	33.33%
Medio	14	58.33%
Bajo	2	8.33%
Aceptable	0	0.00%

La distribución es alarmante: el **91.66%** de los riesgos residuales en RRHH se concentran en los niveles **Alto y Medio**. Notablemente, **no hay riesgos en el nivel Aceptable**, y solo dos están en el nivel Bajo.

### 2. Distribución de riesgos por actividad

La actividad de Salarios, trámite y control concentra la inmensa mayoría de los riesgos identificados, mientras que las otras dos actividades tienen una participación mínima.

Actividad	Cantidad	Porcentaje
Salarios, trámite y control	19	79,17 %
Salud ocupacional, clima organizacional y autocuidado, capacitación	4	16,66 %
Legal	1	4,17 %

### 3. Distribución de riesgos por categoría

Las categorías **La capacidad, La innovación tecnológica y La administración del recurso humano** concentran 15 riesgos, lo que equivale al 62,5% del total.

Categoría de Riesgo	Cantidad	Porcentaje
La capacidad	7	29,17 %
La innovación tecnológica	4	16,67 %
La administración del recurso humano	4	16,67 %
La legalidad	2	8,33 %
La implementación de cambio	2	8,33 %
Las alianzas y relaciones externas	2	8,33 %
La disponibilidad de recursos financieros	2	8,33 %
Legal	1	4,17 %

### PLANES DE ACCIÓN

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



Valoración de riesgos institucionales.  
Departamentos: Financiero Contable, Recursos Humanos y  
Archivo Central.



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
Salarios, trámite y control / La administración del recurso humano	Crecimiento acelerado de la institución (plazas nuevas y sustitución) vs. personal del Área de Compensación de las Remuneraciones	R36	80,00 %	Estudio de cargas y movimientos para definir las labores que ejecuta la funcionaria responsable/ implementación de sistemas de información acorde con el volumen y tramitación de gestiones	Presidencia Ejecutiva
Salud ocupacional, clima organizacional y autocuidado, capacitación / La implementación de cambio	Imposibilidad de garantizar que los ambientes laborales sean sanos, funcionales y seguros, propiciando el bienestar integral en las personas funcionarias de la Institución.	R26	64,00 %	Tomar las medidas para dotar del contenido presupuestario para la implementación de medidas preventivas y para el alineamiento del nivel jerárquico superior desde lo estructural que impacte en una actitud positiva del personal. Continuar motivando al personal a que se incorporen a las actividades que se realizan a fin de instrumentalizarse, autogestionarse y aplicar conocimiento adquirido para mejorar su bienestar integral.	Gerencia de Administración
Salud ocupacional, clima organizacional y autocuidado, capacitación / La capacidad	Saturación de funciones a cargo del personal actual	R30	64,00 %	Brindar la cantidad de recurso humano necesario a cada una de las áreas (autocuidado, clima organizacional, salud ocupacional y capacitación) considerando que las mismas atienden las unidades de trabajo/personas funcionarias a nivel nacional	Presidencia Ejecutiva
Salud ocupacional, clima organizacional y autocuidado, capacitación / La capacidad	Imposibilidad de cumplir los objetivos establecidos de cada área, en tiempo y forma	R31	64,00 %	Brindar la cantidad de recurso humano necesario a cada una de las áreas (autocuidado, clima organizacional, salud ocupacional y capacitación) considerando que las mismas atienden las unidades de trabajo/personas funcionarias a nivel nacional	Presidencia Ejecutiva
Salarios, trámite y control / La innovación tecnológica	Colapso del trámite de certificaciones y estudio de pago de anualidades	R34	64,00 %	Estudio de cargas y movimientos para definir las labores que ejecuta la funcionaria responsable/ Implementación de sistemas de información acorde con el volumen y tramitación de gestiones	Presidencia Ejecutiva



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
Salarios, trámite y control / La innovación tecnológica	Sistemas de información inoperantes para el trámite y control de gestiones, reportería, pago tiempo extraordinario, entre otros	R35	64,00 %	Estudio de cargas y movimientos para definir las labores que ejecuta la funcionaria responsable/ Implementación de sistemas de información acorde con el volumen y tramitación de gestiones	Presidencia Ejecutiva
Salarios, trámite y control / La administración del recurso humano	No existe estrategia para garantizar la continuidad del servicio por ausencia del personal clave	R37	64,00 %	Estudio de cargas y movimientos para definir la necesidad de fortalecer el personal clave.	Presidencia Ejecutiva
Salarios, trámite y control / La capacidad	Dotación inoportuna de recurso humano necesario a los centros de trabajo (plazas vacantes, sustituciones varias)	R46	64,00 %	Dotación de sistemas informáticos y recursos humano capacitado	Presidencia Ejecutiva
Salarios, trámite y control / La capacidad	Atrasos en la actualización de los expedientes de personal	R33	51,20 %	Formulación de políticas y procedimientos por escrito, implementación de sistemas de información acorde con los requerimientos.	Gerencia de Administración
Salarios, trámite y control / La legalidad	Atención de requerimientos que no compete al área Legal	R40	51,20 %	Contar con las políticas y procedimientos de control con el fin de regular la atención de requerimientos que competen a otra materia distinta a la temática jurídica.	Gerencia de Administración
Salarios, trámite y control / La legalidad	Atención de requerimientos jurídicos de otras dependencias.	R41	51,20 %	Contar con las políticas y procedimientos de control con el fin de regular la atención de requerimientos que competen a otras instancias administrativas.	Gerencia de Administración
Salarios, trámite y control / Las alianzas y relaciones externas	Emisión de criterios jurídicos extemporáneos	R43	51,20 %	Estudio de cargas y movimientos para definir la necesidad de fortalecer el personal que atiende la temática jurídica en el Departamento	Gerencia de Administración



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
Salarios, trámite y control / La administración del recurso humano	Ejecución de funciones que no están dentro del marco normativo (manual de puestos)	R44	51,20 %	Hacer estudios de tiempos y movimientos/Aplicación efectiva de la normativa interna que restringe el recargo de funciones	Gerencia de Administración
Salarios, trámite y control / La capacidad	Acumulación excesiva de vacaciones del personal de la institución	R47	51,20 %	Planes de vacaciones individuales/Emisión y cumplimiento de directrices para los planes vacacionales	Gerencia de Administración
Salarios, trámite y control / La implementación de cambio	Inasistencia a las diferentes actividades preventivas, promocionales, informativas, formativas, atencionales, entre otras.	R27	48,00 %	Revisar las políticas y procedimientos de control con el fin de garantizar que se respete la asistencia a los eventos programados, se fortalezca el apoyo de las jerarquías a las actividades programadas que se realizan para propiciar el bienestar de las personas funcionarias y se respete la calendarización establecida. Formular un plan de acción tendiente a potenciar alternativas para la participación de personas funcionarias que atendieron situaciones imprevisibles y no pudieron asistir.	Gerencia de Administración
Salarios, trámite y control / La disponibilidad de recursos financieros	Imposibilidad de desarrollar proyectos (de salud ocupacional, clima organizacional y gestión del cambio, capacitaciones, autocuidado).	R28	38,40 %	La designación de presupuesto para actividades relacionadas con el desarrollo y el bienestar de las personas funcionarias. /Fortalecer la concientización por parte de las altas jerarquías en relación a las necesidades de las personas funcionarias lo que dificulta la ejecución de acciones favorecedoras para el bienestar integral.	Gerencia de Administración



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
Salarios, trámite y control / La disponibilidad de recursos financieros	Imposibilidad de desarrollar proyectos especiales (médico de empresa, médicos con diferentes especialidades, servicios de psicología y psiquiatría, profesionales en movimiento humano, manejo de duelo y traumas a nivel laboral, manejo estrés, manejo de emociones, entre otros).	R29	38,40 %	Designación de presupuesto para actividades relacionadas con el desarrollo de este tipo de actividades especiales. /Fortalecer la concientización por parte de las altas jerarquías de la necesidad de llevar a cabo estas actividades especiales.	Gerencia de Administración
Salarios, trámite y control / La capacidad	Dificultad en brindar la respuesta en tiempo para la atención oportuna de requerimientos legales	R38	38,40 %	Estudio de cargas y movimientos para definir la necesidad de fortalecer el personal que atiende la temática jurídica en el Departamento	Gerencia de Administración
Salarios, trámite y control / Las alianzas y relaciones externas	Demora en la respuesta a un requerimiento jurídico que requiere el criterio de un ente externo	R42	38,40 %	Establecer procedimientos de control y coordinación para la remisión oportunidad de la información requerida de entes externos.	Gerencia de Administración
Salarios, trámite y control / La administración del recurso humano	Inconsistencias en la evaluación del desempeño	R45	38,40 %	Aplicación efectiva de la normativa que regula el tema de la evaluación del desempeño	Gerencia de Administración
Salarios, trámite y control / La innovación tecnológica	Inexistencia de mecanismos para garantizar la trazabilidad en las gestiones o procesos.	R49	38,40 %	Contar a la brevedad con una herramienta tecnológica que permita detectar los incidentes de los declarantes activos	Gerencia de Administración
Salarios, trámite y control / La capacidad	Colapso del trámite de vacaciones	R32	32,00 %	Estudio de cargas y movimientos para definir las labores que ejecuta la funcionaria responsable/ Implementación de sistemas de información acorde con el volumen y tramitación de gestiones	Gerencia de Administración



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
Legal / La capacidad	Falta de apoyo interinstitucional para la atención de requerimientos legales	R39	28,80 %	Contar con las políticas y procedimientos de control con el fin de garantizar que los requerimientos que deben aportar otras unidades administrativas se remiten en tiempo y forma.	Grupo Focal
Reclutamiento y selección, análisis ocupacional / La innovación tecnológica	No se garantiza el control operativo de las personas declarantes activas de bienes patrimoniales ante la Contraloría General de la República	R48	19,20 %	Contar a la brevedad con una herramienta tecnológica que permita detectar el estatus de cada persona oferente.	Gerencia de Administración

El enfoque en el criterio Alto incluye 8 riesgos, 7 de los cuales tienen un riesgo residual de 64,00% y 1 de 80,00%. Las acciones se centran en la dotación de recursos y el apoyo de la Presidencia Ejecutiva.

- Riesgo Alto (R36 - 80,00%): El evento Crecimiento acelerado de la institución vs. personal del Área de Compensación se aborda con un Estudio de cargas y movimientos y la implementación de sistemas de información. La dependencia de apoyo requerida es la Presidencia Ejecutiva.
- Riesgos Altos (R30, R31 - 64,00%): Los eventos Saturación de funciones e Imposibilidad de cumplir los objetivos (ambos por capacidad) se abordan con la misma acción: Brindar la cantidad de recurso humano necesario a las áreas funcionales. La dependencia de apoyo es la Presidencia Ejecutiva.
- Riesgos Altos (R34, R35 - 64,00%): Los eventos de Colapso del trámite de certificaciones y Sistemas de información inoperantes (ambos de innovación tecnológica) se abordan con un Estudio de cargas y movimientos e Implementación de sistemas de información. La dependencia de apoyo es la Presidencia Ejecutiva.
- Riesgo Alto (R26 - 64,00%): El evento Imposibilidad de garantizar ambientes laborales sanos se aborda tomando medidas para dotar de contenido presupuestario para la implementación de medidas preventivas, además de motivar al personal. La dependencia requerida es la Gerencia de Administración.



- Riesgos Altos (R37, R46 - 64,00%): Los eventos No existe estrategia para garantizar la continuidad del servicio y Dotación inoportuna de recurso humano se abordan mediante un Estudio de cargas y movimientos o la Dotación de sistemas informáticos y recurso humano capacitado. Ambas acciones requieren el apoyo de la Presidencia Ejecutiva.



#### 4.2.3 Departamento Archivo Central

##### IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE RIESGO

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

DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL						
RESUMEN DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS						
ACTIVIDAD	CATEGORÍAS DE RIESGO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO		
				RIESGO INHERENTE	RIESGO RESIDUAL	NIVEL
Gestión Archivística	La innovación tecnológica	Falta de un sistema integral de gestión archivística que permita la automatización, control y trazabilidad de los procesos del Archivo Central, tales como préstamos documentales, transferencias, eliminaciones, conservación y digitalización, inventarios, seguimiento de inspecciones, atención al público y generación de estadísticas, conforme a los procedimientos institucionales.	R68	100,00 %	100,00 %	Extremo
Gestión Archivística	La administración del recurso humano	Limitada capacidad operativa del Archivo Central debido a la insuficiencia de personal técnico y administrativo, lo que afecta la ejecución integral de los procesos archivísticos institucionales.	R73	100,00 %	100,00 %	Extremo
Clasificación, ordenación y descripción	La innovación tecnológica	Deficiencias en la administración de inventarios y registros descriptivos que afectan los procedimientos de trabajo del Departamento.	R52	80,00 %	80,00 %	Alto
Clasificación, ordenación y descripción	La innovación tecnológica	Pérdida de información y deficiencias en la descripción archivística.	R53	100,00 %	80,00 %	Alto
Clasificación, ordenación y descripción	La capacidad	Incapacidad para atender oportunamente los requerimientos institucionales en materia de gestión documental.	R54	100,00 %	80,00 %	Alto
Gestión Archivística	La gestión del conocimiento	Debilitamiento del control archivístico institucional, por limitaciones en la ejecución y seguimiento de las inspecciones, que impide garantizar la mejora continua y el cumplimiento de la normativa archivística vigente.	R70	80,00 %	80,00 %	Alto
Valoración, selección y eliminación	La implementación de cambio	Desactualización de las Tablas de Plazos de Conservación Documental (TPCD).	R60	64,00 %	64,00 %	Alto



DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL						
RESUMEN DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS						
ACTIVIDAD	CATEGORÍAS DE RIESGO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO		
				RIESGO INHERENTE	RIESGO RESIDUAL	NIVEL
Gestión Archivística	La innovación tecnológica	Deficiente dirección estratégica y técnica en la gestión del Archivo Central, que limita la planificación, coordinación y supervisión efectiva de sus funciones.	R69	60,00 %	60,00 %	Medio
Valoración, selección y eliminación	La infraestructura	Deterioro de documentos por factores biológicos y ambientales.	R59	80,00 %	48,00 %	Medio
Requerimientos de información	La relevancia de la información	Extravío o deterioro de expedientes durante préstamos internos o externos.	R63	80,00 %	48,00 %	Medio
Gestión Archivística	La administración del recurso humano	Insuficiencia de recursos para la generación, análisis y actualización de la normativa archivística.	R72	48,00 %	48,00 %	Medio
Clasificación, ordenación y descripción	La gestión del conocimiento	Transferencias documentales deficientes de las dependencias del PANI hacia el Archivo Central.	R50	100,00 %	40,00 %	Medio
Valoración, selección y eliminación	La legalidad	Eliminación no autorizada de documentos en la institución.	R56	40,00 %	40,00 %	Medio
Requerimientos de información	La relevancia de la información	Expedientes solicitados ante la figura de Secuestro Judicial, que no se encuentran en custodia de este Archivo Central.	R62	40,00 %	40,00 %	Medio
Clasificación, ordenación y descripción Clasificación, ordenación y descripción	La gestión del conocimiento	Deterioro, pérdida o extravío de documentos de valor patrimonial (VCC)	R51	48,00 %	38,40 %	Medio
	La capacidad	Aplicación incorrecta de los instrumentos técnicos descriptivos.	R55	64,00 %	38,40 %	Medio
Requerimientos de información	La legalidad	Filtración de información sensible en solicitudes de antecedentes biológicos.	R65	48,00 %	38,40 %	Medio
Valoración, selección y eliminación	La legalidad	Rechazo por parte del Archivo Nacional, de documentos transferidos conforme al artículo 53 de la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos, cada 4 años en el cambio de gobierno.	R57	60,00 %	36,00 %	Medio
Requerimientos de información	La legalidad	Interrupción del servicio en la emisión de certificaciones de atención al público.	R64	36,00 %	36,00 %	Medio
Requerimientos de información	La gestión del conocimiento	Atención deficiente al público y aclaración insuficiente de consultas.	R66	36,00 %	36,00 %	Medio
Valoración, selección y eliminación	La infraestructura	Pérdida de documentos por siniestros.	R58	40,00 %	32,00 %	Medio
Valoración, selección y eliminación	La implementación de cambio	Aplicación de técnicas archivísticas desactualizadas.	R61	40,00 %	32,00 %	Medio
Gestión Archivística	La gestión del conocimiento	Déficit de capacidades técnicas para la producción de material divulgativo y	R71	36,00 %	28,80 %	Bajo

DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL						
RESUMEN DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS						
ACTIVIDAD	CATEGORÍAS DE RIESGO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO		
				RIESGO INHERENTE	RIESGO RESIDUAL	NIVEL
		de promoción del patrimonio documental.				
Requerimientos de información	La gestión del conocimiento	Gestión inadecuada del acceso a la información pública o confidencial, sin considerar las restricciones establecidas por la normativa archivística y de protección de datos.	R67	32,00 %	19,20 %	Bajo

El análisis del **Riesgo Residual** revela una concentración muy alta de riesgos en los niveles **Extremo, Alto y Medio**, destacando que las funciones archivísticas vitales están comprometidas por problemas estructurales de capacidad y tecnología.

### 1. Distribución de riesgos por criterio

De los 24 eventos de riesgo analizados, la clasificación por el criterio de Riesgo Residual es la siguiente:

Criterio (Nivel de Riesgo)	Cantidad	Porcentaje (%)
Extremo	2	8.33%
Alto	5	20.83%
Medio	15	62.50%
Bajo	2	8.33%
Aceptable	0	0.00%

La distribución es crítica: **91.66% de los riesgos residuales se concentran en los niveles Extremo, Alto y Medio**. Al igual que en RRHH, no hay riesgos en el nivel Aceptable. La gestión archivística opera con una vulnerabilidad sistemática, donde la vasta mayoría de sus procesos clave enfrentan un riesgo significativo.

## 2. Distribución de riesgos por actividad

La distribución de riesgos es **uniforme** entre las cuatro actividades principales del Archivo Central.

Actividad	Cantidad	Porcentaje
Gestión Archivística	6	25,00 %
Clasificación, ordenación y descripción	6	25,00 %
Valoración, selección y eliminación	6	25,00 %
Requerimientos de información	6	25,00 %

## 3. Distribución de riesgos por categoría

Las categorías de **La gestión del conocimiento, la innovación tecnológica y La legalidad** concentran en conjunto el 58,34% de todos los riesgos.

Categoría de Riesgo	Cantidad	Porcentaje
La gestión del conocimiento	6	25,00 %
La innovación tecnológica	4	16,67 %
La legalidad	4	16,67 %
La administración del recurso humano	2	8,33 %
La capacidad	2	8,33 %
La implementación de cambio	2	8,33 %
La infraestructura	2	8,33 %
La relevancia de la información	2	8,33 %



## PLANES DE ACCIÓN

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

DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
Gestión Archivística / La innovación tecnológica	Falta de un sistema integral de gestión archivística que permita la automatización, control y trazabilidad de los procesos del Archivo Central, tales como préstamos documentales, transferencias, eliminaciones, conservación y digitalización, inventarios, seguimiento de inspecciones, atención al público y generación de estadísticas, conforme a los procedimientos institucionales.	R68	100,00 %	<ol style="list-style-type: none"><li>Formular un proyecto institucional para el desarrollo o adquisición de un sistema integral de gestión archivística, alineado con los requerimientos del Archivo Central y la normativa vigente.</li><li>Definir los requerimientos funcionales y técnicos del sistema, contemplando módulos para préstamos, transferencias, eliminaciones, conservación, inventarios, inspecciones, atención al público y generación de reportes estadísticos.</li><li>Gestionar la incorporación del proyecto en el plan institucional de tecnologías de información, con apoyo de la Gerencia de Administración y Presidencia Ejecutiva.</li><li>Asignar un equipo interdisciplinario de trabajo, conformado por representantes del Archivo Central, TI y planificación, para la definición, prueba e implementación del sistema.</li><li>Capacitar al personal del Archivo Central en el uso, administración y mantenimiento del sistema, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.</li><li>Incluir la digitalización</li></ol>	Presidencia Ejecutiva Gerencia de Administración. Tecnologías de Información.



DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
				progresiva y la gestión electrónica de documentos como parte de la estrategia institucional de modernización archivística.	
Gestión Archivística / La administración del recurso humano	Limitada capacidad operativa del Archivo Central debido a la insuficiencia de personal técnico y administrativo, lo que afecta la ejecución integral de los procesos archivísticos institucionales.	R73	100,00 %	<ol style="list-style-type: none"><li>Realizar un estudio técnico de cargas laborales, que determine la cantidad y perfil del personal requerido en el Archivo Central.</li><li>Gestionar ante Recursos Humanos la creación o reasignación de plazas con perfil archivístico o técnico especializado.</li><li>Redistribuir funciones y priorizar actividades críticas, según la capacidad real de recursos disponibles.</li><li>Desarrollar un plan de fortalecimiento técnico, orientado a nivelar competencias y reducir la dependencia de personal específico.</li><li>Implementar herramientas digitales que automatizan procesos rutinarios y reduzcan la carga operativa.</li><li>Establecer mecanismos de respaldo y sustitución, que aseguren la continuidad en caso de ausencias del personal clave.</li><li>Incorporar la variable de capacidad operativa en los informes de gestión, como evidencia para la toma de decisiones institucionales.</li></ol>	Presidencia Ejecutiva. Recursos Humanos. Gerencia de Administración.
Clasificación, ordenación y descripción / La innovación tecnológica	Deficiencias en la administración de inventarios y registros descriptivos que afectan los procedimientos de trabajo del Departamento.	R52	80,00 %	<ol style="list-style-type: none"><li>Gestionar ante los niveles superiores la adquisición e implementación de un sistema especializado para la administración de inventarios y</li></ol>	Presidencia Ejecutiva. Gerencia de Administración. Dpto.



DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
				registros descriptivos, como parte de un Sistema Electrónico para la Gestión de Documentos, propio del Archivo Central.  2. Elaborar y socializar un protocolo técnico para la gestión de inventarios, alineado a la normativa del Archivo Nacional.	Tecnologías de Información.
Clasificación, ordenación y descripción / La innovación tecnológica	Pérdida de información y deficiencias en la descripción archivística.	R53	80,00 %	1. Presentar un proyecto formal para la modernización tecnológica del Departamento Archivo Central.  2. Gestionar la provisión de medios tecnológicos necesarios para ejecutar los procesos de clasificación, ordenación y descripción.  3. Implementar controles técnicos temporales basados en los recursos disponibles, para minimizar la brecha tecnológica.	Presidencia Ejecutiva. Gerencia de Administración. Dpto. Tecnologías de Información.
Clasificación, ordenación y descripción / La capacidad	Incapacidad para atender oportunamente los requerimientos institucionales en materia de gestión documental.	R54	80,00 %	1. Gestionar ante el Departamento de Recursos Humanos la valoración y posible reestructuración de la plantilla del Departamento.  2. Elaborar un plan de redistribución de funciones y priorización de actividades críticas.  3. Implementar un programa de capacitación continua para maximizar las capacidades del personal existente.	Presidencia Ejecutiva. Gerencia de Administración. Dpto. Recursos Humanos.
Gestión Archivística / La gestión del conocimiento	Debilitamiento del control archivístico institucional, por limitaciones en la ejecución y seguimiento de las inspecciones, que impide garantizar la mejora continua y	R70	80,00 %	1. Elaborar y ejecutar un plan anual de inspecciones y seguimiento archivístico, con cobertura, cronograma, responsables y priorización por nivel de riesgo.	Presidencia Ejecutiva. Auditoría Interna. Gerencia de Administración. Recursos



DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
	el cumplimiento de la normativa archivística vigente.			<p>2. Realizar un estudio de cargas de trabajo que sustente la necesidad de recurso humano adicional para fortalecer las labores de inspección y fiscalización.</p> <p>3. Diseñar e implementar un sistema de seguimiento y alertas, que permita controlar el cumplimiento de las recomendaciones y generar reportes automáticos de avance.</p> <p>4. Establecer informes periódicos de avance para la jefatura institucional, que documenten el estado de cumplimiento de observaciones y acciones correctivas.</p> <p>5. Capacitar al personal técnico y administrativo en técnicas de inspección, redacción de informes y procesos de seguimiento archivístico.</p> <p>6. Fortalecer la coordinación con las dependencias inspeccionadas, mediante reuniones formales, protocolos de comunicación y registro de evidencias de cumplimiento.</p> <p>7. Incluir el seguimiento de inspecciones dentro de los informes de gestión del Archivo Central, para asegurar trazabilidad, transparencia y rendición de cuentas.</p>	Humanos. Tecnologías de Información.
Valoración, selección y eliminación / La implementación de cambio	Desactualización de las Tablas de Plazos de Conservación Documental (TPCD).	R60	64,00 %	<p>1. Evaluar la necesidad de contratación de personal especializado en archivística e implementar un programa de capacitación técnica continua.</p>	Monitoreo por parte del grupo focal. Gerencia de Administración.



DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
				<p>2. Establecer un procedimiento formal y un calendario periódico (ej: cada 2 años) para la revisión y actualización de la TPCD, liderado por el Departamento Archivo Central.</p> <p>3. Mantener vigente el Comité Institucional de Selección y Eliminación de Documentos (CISED) para un trabajo interdisciplinario y coordinado con representantes de las unidades productoras clave para la identificación de nuevos documentos y necesidades.</p> <p>4. Gestionar la validación oficial de las TPCD actualizadas ante la CNSED del Archivo Nacional.</p>	
Gestión Archivística / La innovación tecnológica	Deficiente dirección estratégica y técnica en la gestión del Archivo Central, que limita la planificación, coordinación y supervisión efectiva de sus funciones.	R69	60,00 %	<p>1. Fomentar un mayor compromiso de la jefatura con la dirección técnica, el acompañamiento al equipo y el cumplimiento de metas institucionales.</p> <p>2. Impulsar el posicionamiento del Archivo Central a nivel institucional, participando activamente en la toma de decisiones y en espacios de planificación estratégica.</p> <p>3. Mejorar las relaciones con otras dependencias institucionales, promoviendo la colaboración, el respeto mutuo y el trabajo en red.</p> <p>4. Implementar acciones para aumentar la motivación del personal y mejorar el clima laboral, mediante reconocimiento, comunicación efectiva y fortalecimiento del trabajo en equipo.</p>	Gerencia de Administración. Planificación. Recursos Humanos.



DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
				5. Identificar acciones correctivas periódicas para fortalecer la gestión del talento humano.  6. Integrar la planificación archivística en el Plan Operativo Institucional (POI), para garantizar alineamiento con los objetivos del PANI.	
Valoración, selección y eliminación / La infraestructura	Deterioro de documentos por factores biológicos y ambientales.	R59	48,00 %	1. Instalar y mantener sistemas de Aire Acondicionado para el monitoreo ambiental (sensores de temperatura y humedad) con registro continuo de los depósitos documentales.  2. Implementar un cronograma periódico y contractado para el control integral de plagas.  3. Establecer procedimientos para la revisión rutinaria del estado de conservación de los documentos en los depósitos, bajo la modalidad de muestra al azar.	Grupo focal.
Requerimientos de información / La relevancia de la información	Extravío o deterioro de expedientes durante préstamos internos o externos.	R63	48,00 %	1. Verificar periódicamente la ubicación física de los expedientes, cruzando inventarios y registros de préstamo.  2. Actualizar los inventarios documentales en cada movimiento, garantizando registros precisos y oportunos.  3. Estandarizar el llenado de boletas y formularios de préstamo, asegurando trazabilidad y control.  4. Aplicar un protocolo de verificación previa antes del envío de expedientes a otras dependencias.	Grupo focal.



DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
				5. Capacitar al personal en manipulación y conservación documental, para evitar daños o pérdidas.  6. Supervisar los préstamos y devoluciones de manera continua, asignando responsables por área.	
Gestión Archivística / La administración del recurso humano	Insuficiencia de recursos para la generación, análisis y actualización de la normativa archivística.	R72	48,00 %	1. Gestionar la asignación o creación de plazas técnicas especializadas para análisis y formulación de normativa archivística, con la finalidad de fortalecer la capacidad operativa en la elaboración de instrumentos como oficios, manuales, directrices e instructivos.  2. Realizar un estudio de cargas de trabajo que evidencie la necesidad de redistribuir funciones o incorporar apoyo técnico adicional, reduciendo la sobrecarga del personal responsable de procesos normativos.  3. Incluir la revisión y actualización normativa en el plan anual de trabajo, con prioridades y responsables, que permita organizar el trabajo técnico de manera planificada y medible.  4. Implementar un sistema digital o repositorio institucional de control de versiones, que permita registrar, gestionar y consultar las versiones, vigencia y estado de aprobación de cada instrumento normativo.  5. Capacitar al personal del Archivo Central en redacción técnica, análisis normativo y uso	Gerencia de Administración. Recursos Humanos. Tecnologías de Información.



DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
				de herramientas digitales para la gestión de versiones y trazabilidad documental.	
Clasificación, ordenación y descripción / La gestión del conocimiento	Transferencias documentales deficientes de las dependencias del PANI hacia el Archivo Central.	R50	40,00 %	<ol style="list-style-type: none"><li>Implementar un plan de seguimiento y verificación del cumplimiento de transferencias de los Archivos de Gestión al Archivo Central.</li><li>Desarrollar e implementar jornadas de capacitación obligatorias para el personal de las unidades productoras sobre los procedimientos de transferencia.</li><li>Establecer un mecanismo de notificación y sanción formal por incumplimiento, integrado al sistema de control interno.</li><li>Fortalecer la comunicación institucional para difundir las directrices y actualizaciones del Programa de Gestión Documental.</li></ol>	Grupo focal. Gerencia de Administración. Oficinas Locales.
Valoración, selección y eliminación / La legalidad	Eliminación no autorizada de documentos en la institución.	R56	40,00 %	<ol style="list-style-type: none"><li>Implementar un procedimiento para sensibilización de los funcionarios para realizar eliminaciones controladas de documentos, que requiera autorización expresa del responsable del Departamento Archivo Central. Cuando cuenten con TPD.</li><li>Desarrollar y ejecutar capacitaciones específicas sobre la correcta interpretación y aplicación de las Tablas de Plazos de Conservación de Documentos (TPCD).</li></ol>	Grupo focal Presidencia Ejecutiva. Gerencia de Administración. Gerencia Técnica.
Requerimientos de información / La relevancia de la información	Expedientes solicitados ante la figura de Secuestro Judicial, que no se encuentran en	R62	40,00 %	<ol style="list-style-type: none"><li>Gestionar la asignación formal y permanente de un vehículo, conductor y asistente administrativa para apoyo de</li></ol>	Grupo focal. Presidencia Ejecutiva. Dpto. Recursos



DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
	custodia de este Archivo Central.			<p>ervicios archivísticos y administrativos urgentes.</p> <p>2. Diseñar e implementar un protocolo específico para la atención prioritaria de requerimientos judiciales en Oficinas Locales.</p> <p>3. Reforzar los sistemas de préstamo documental en Oficinas Locales.</p>	Humanos. Gerencia Técnica.
Clasificación, ordenación y descripción / La gestión del conocimiento	Deterioro, pérdida o extravío de documentos de valor patrimonial (VCC)	R51	38,40 %	<p>1. Diseñar e implementar un programa continuo de capacitación técnica en clasificación y descripción archivística para el personal a cargo del SIA (Sistema institucional de Archivos).</p> <p>2. Ejecutar un diagnóstico y acondicionamiento de los espacios de almacenamiento en el depósito de documentos, para garantizar condiciones óptimas de conservación.</p> <p>3. Establecer un programa anual y sistemático de digitalización: para obtener respaldo de los documentos de valor permanente e histórico. (VCC)</p> <p>4. Adquirir escáneres especializados para documentos patrimoniales e implementar un protocolo de digitalización que garantice la preservación física y genere copias de seguridad en formatos de preservación.</p>	Grupo focal. Gerencia de Administración. Dpto. Tecnologías de Información. Servicios Generales. Control Interno.
Clasificación, ordenación y descripción / La capacidad	Aplicación incorrecta de los instrumentos técnicos descriptivos.	R55	38,40 %	<p>1. Diseñar e implementar un programa anual obligatorio de feedback, sobre la aplicación de instrumentos técnicos descriptivos.</p> <p>2. Establecer un mecanismo de</p>	Grupo focal.



DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
				supervisión y verificación aleatoria de las descripciones realizadas.	
Requerimientos de información / La legalidad	Filtración de información sensible en solicitudes de antecedentes biológicos.	R65	38,40 %	<ol style="list-style-type: none"><li>Implementar un procedimiento estricto de verificación de identidad y legitimación del solicitante.</li><li>Establecer un entorno controlado y supervisado para la consulta de expedientes sensibles.</li><li>Capacitar al personal en criterios de confidencialidad y protección de datos.</li></ol>	Grupo focal
Valoración, selección y eliminación / La legalidad	Rechazo por parte del Archivo Nacional, de documentos transferidos conforme al artículo 53 de la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos, cada 4 años en el cambio de gobierno.	R57	36,00 %	<ol style="list-style-type: none"><li>Compromiso y participación obligatoria del personal involucrado.</li><li>Asistencia obligatoria a capacitaciones del ente rector del Archivo Nacional sobre los requisitos de transferencia.</li><li>Mejorar la comunicación con el Archivo Central para este proceso ya que es muy importante no cometer errores.</li></ol>	Presidencia Ejecutiva. Oficina de Prensa. Grupo focal.
Requerimientos de información / La legalidad	Interrupción del servicio en la emisión de certificaciones de atención al público.	R64	36,00 %	<ol style="list-style-type: none"><li>Designar un funcionario de respaldo con competencia para emitir y firmar certificaciones en ausencia de la jefatura y cambio en el Reglamento de este requisito.</li><li>Establecer un sistema de citas previas y crear un canal de atención prioritario para casos urgentes.</li><li>Gestionar la asignación formal de vehículo, conductor y asistente administrativo para la recuperación documental urgente.</li></ol>	Grupo focal Gerencia de Administración.



DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
Requerimientos de información / La gestión del conocimiento	Atención deficiente al público y aclaración insuficiente de consultas.	R66	36,00 %	Gestionar el fortalecimiento del recurso humano en el área de atención, mediante la asignación o contratación de personal de apoyo según la demanda del servicio.  Implementar una distribución equitativa de tareas y priorización de actividades, para reducir la sobrecarga laboral y garantizar la atención oportuna.  Promover la modernización tecnológica de los sistemas, priorizando la migración del Sistema de Archivo de Expedientes a un entorno web que permita el acceso remoto seguro o integración al SIPME.  Establecer mecanismos de comunicación y coordinación permanente con las Oficinas Locales, mediante canales formales y protocolos de intercambio de información.  Brindar capacitación periódica al personal en atención al usuario y uso de herramientas de información, fortaleciendo las competencias técnicas y comunicativas.	Grupo focal Recursos Humanos. Gerencia Técnica. Oficinas Locales. Tecnologías de Información.
Valoración, selección y eliminación / La infraestructura	Pérdida de documentos por siniestros.	R58	32,00 %	1. Gestionar la mejora prioritaria de las instalaciones físicas para cumplir con los estándares de conservación y seguridad (ej: sistema eléctrico seguro, control de humedad, protección contra incendios e inundaciones).  2. Solicitar mayor presupuesto para implementar y cumplir periódicamente con un cronograma de mantenimiento	Gerencia de Administración. Servicios Generales. (Infraestructura)



DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
				las instalaciones.  3. Elaborar e implementar un Plan de Continuidad para la Gestión Documental que incluya protocolos de actuación y salvaguarda de documentos ante siniestros.	
Valoración, selección y eliminación / La implementación de cambio	Aplicación de técnicas archivísticas desactualizadas.	R61	32,00 %	1. Solicitar capacitación continua y especializada en archivística para el personal del Departamento Archivo Central.  2. Mayor liderazgo que motive el desempeño y compromiso profesional para la aplicación correcta de las normas. Apoyo del ente rector en estas actividades.	Grupo focal. Proceso de Capacitación (del Dpto. Recursos Humanos). Archivo Nacional.
Gestión Archivística / La gestión del conocimiento	Déficit de capacidades técnicas para la producción de material divulgativo y de promoción del patrimonio documental.	R71	28,80 %	1. Implementar un programa de capacitación técnica para el personal del Archivo Central en diseño gráfico, edición de video, fotografía y comunicación institucional.  2. Gestionar convenios o alianzas interdepartamentales con la Oficina de Prensa y otras unidades técnicas para fortalecer las capacidades internas de producción.  3. Adquirir herramientas tecnológicas básicas y software de uso libre o institucional, que permitan producir materiales audiovisuales de manera autónoma.  4. Desarrollar una estrategia de comunicación y divulgación archivística, alineada con la misión institucional y las conmemoraciones archivísticas nacionales e internacionales.	Grupo focal Recursos Humanos. Tecnologías de Información. Gerencia de Administración.



DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
				5. Elaborar un plan anual de difusión del patrimonio documental, con actividades, responsables, cronograma y medios de publicación definidos.  6. Promover la participación del Archivo Central en ferias, exposiciones, redes académicas y eventos institucionales, para divulgar el valor histórico y cultural de los fondos documentales.	
Requerimientos de información / La gestión del conocimiento	Gestión inadecuada del acceso a la información pública o confidencial, sin considerar las restricciones establecidas por la normativa archivística y de protección de datos.	R67	19,20 %	1. Elaborar y divulgar lineamientos institucionales claros sobre acceso, restricción y autorización de consultas, diferenciando entre información pública, reservada y confidencial.  2. Capacitar al personal del Archivo Central en normativa de acceso a la información, confidencialidad, protección de datos personales y transparencia activa.  3. Implementar un procedimiento formal de autorización de consultas externas, con registro de solicitudes, validación del propósito académico y aprobación documentada.  4. Establecer mecanismos de coordinación con la Unidad de Transparencia y la Asesoría Jurídica, para uniformar criterios de interpretación normativa.  5. Desarrollar formatos estandarizados de solicitud de información académica, que obliguen a detallar el alcance, objetivos y tratamiento de los datos.	Grupo focal



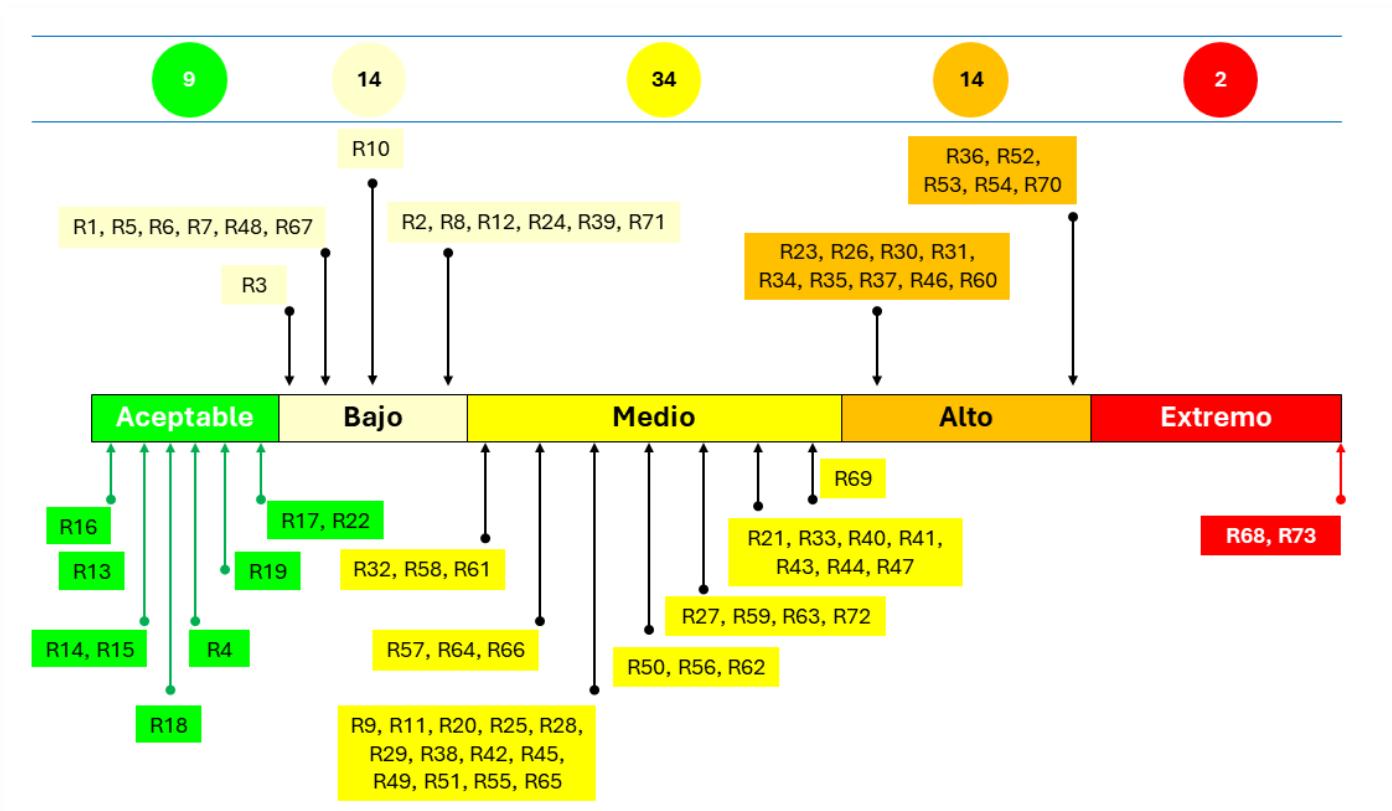
DEPARTAMENTO ARCHIVO CENTRAL					
ACCIONES SUGERIDAS EN FUNCIÓN RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS					
ACTIVIDAD / CATEGORÍA DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	ID RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACCIÓN SUGERIDA	DEPENDENCIA DE APOYO
				6. Mantener registros y trazabilidad de las consultas realizadas, garantizando control sobre la información suministrada y su uso autorizado.	

Las acciones para mitigar los riesgos Extremos (**R68** y **R73**) son las más complejas y requieren la participación de las más altas instancias institucionales.

- **Riesgo Extremo (R68 - 100,00%):** El evento **Falta de un sistema integral de gestión archivística** se aborda con una estrategia de **seis acciones**, centradas en la **formulación de un proyecto institucional** para el desarrollo o adquisición del sistema. Las acciones van desde la definición de requerimientos hasta la gestión de la incorporación del proyecto en el plan de TI y la capacitación del personal. Las dependencias requeridas son la **Presidencia Ejecutiva, Gerencia de Administración y Tecnologías de Información**.
- **Riesgo Extremo (R73 - 100,00%):** La **Limitada capacidad operativa** se aborda con una estrategia de **siete acciones**, enfocadas en la gestión del recurso humano y la capacidad. Las acciones incluyen la **realización de un estudio técnico de cargas laborales, la gestión de creación o reasignación de plazas** ante Recursos Humanos, el desarrollo de un plan de fortalecimiento técnico y el establecimiento de mecanismos de respaldo. Las dependencias requeridas son la **Presidencia Ejecutiva, Recursos Humanos y Gerencia de Administración**.

#### 4.3 Consolidado de riesgos residuales

La distribución consolidada de los 73 riesgos identificados y analizados se muestra en la siguiente imagen:



Como se observa, 23 riesgos residuales (31%) fueron calificados como **bajos / aceptables**, 34 como nivel **medio** (47%), 14 son riesgos **altos** (19%) y 2 son riesgos **extremos** (3%). La distribución por departamento, se consolida en el siguiente cuadro.

DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS RESIDUALES POR DEPARTAMENTOS				
DEPARTAMENTO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	R. RESIDUAL	CRITERIO
Archivo Central	Falta de un sistema integral de gestión archivística que permita la automatización, control y trazabilidad de los procesos del Archivo Central, tales como préstamos documentales, transferencias, eliminaciones,	R68	100 %	Extremo

DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS RESIDUALES POR DEPARTAMENTOS				
DEPARTAMENTO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	R. RESIDUAL	CRITERIO
	conservación y digitalización, inventarios, seguimiento de inspecciones, atención al público y generación de estadísticas, conforme a los procedimientos institucionales.			
Archivo Central	Limitada capacidad operativa del Archivo Central debido a la insuficiencia de personal técnico y administrativo, lo que afecta la ejecución integral de los procesos archivísticos institucionales.	R73	100 %	Extremo
RRHH	Crecimiento acelerado de la institución (plazas nuevas y sustitución) vs. personal del Área de Compensación de las Remuneraciones	R36	80 %	Alto
Archivo Central	Deficiencias en la administración de inventarios y registros descriptivos que afectan los procedimientos de trabajo del Departamento.	R52	80 %	Alto
Archivo Central	Pérdida de información y deficiencias en la descripción archivística.	R53	80 %	Alto
Archivo Central	Incapacidad para atender oportunamente los requerimientos institucionales en materia de gestión documental.	R54	80 %	Alto
Archivo Central	Debilitamiento del control archivístico institucional, por limitaciones en la ejecución y seguimiento de las inspecciones, que impide garantizar la mejora continua y el cumplimiento de la normativa archivística vigente.	R70	80 %	Alto
Financiero Contable	Ausencia de trazabilidad sobre uso de recursos transferidos.	R23	64 %	Alto
RRHH	Imposibilidad de garantizar que los ambientes laborales sean sanos, funcionales y seguros, propiciando el bienestar integral en las personas funcionarias de la Institución.	R26	64 %	Alto
RRHH	Saturación de funciones a cargo del personal actual	R30	64 %	Alto
RRHH	Imposibilidad de cumplir los objetivos establecidos de cada área, en tiempo y forma	R31	64 %	Alto
RRHH	Colapso del trámite de certificaciones y estudio de pago de anualidades	R34	64 %	Alto



DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS RESIDUALES POR DEPARTAMENTOS				
DEPARTAMENTO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	R. RESIDUAL	CRITERIO
RRHH	Sistemas de información inoperantes para el trámite y control de gestiones, reportería, pago tiempo extraordinario, entre otros	R35	64 %	Alto
RRHH	No existe estrategia para garantizar la continuidad del servicio por ausencia del personal clave	R37	64 %	Alto
RRHH	Dotación inoportuna de recurso humano necesario a los centros de trabajo (plazas vacantes, sustituciones varias)	R46	64 %	Alto
Archivo Central	Desactualización de las Tablas de Plazos de Conservación Documental (TPCD).	R60	64 %	Alto
Archivo Central	Deficiente dirección estratégica y técnica en la gestión del Archivo Central, que limita la planificación, coordinación y supervisión efectiva de sus funciones.	R69	60 %	Medio
Financiero Contable	falta de normativa coherente a las necesidades y convenios no ajustados a la realidad operativa	R21	51 %	Medio
RRHH	Atrasos en la actualización de los expedientes de personal	R33	51 %	Medio
RRHH	Atención de requerimientos que no compete al área Legal	R40	51 %	Medio
RRHH	Atención de requerimientos jurídicos de otras dependencias.	R41	51 %	Medio
RRHH	Emisión de criterios jurídicos extemporáneos	R43	51 %	Medio
RRHH	Ejecución de funciones que no están dentro del marco normativo (manual de puestos)	R44	51 %	Medio
RRHH	Acumulación excesiva de vacaciones del personal de la institución	R47	51 %	Medio
RRHH	Inasistencia a las diferentes actividades preventivas, promocionales, informativas, formativas, atencionales, entre otras.	R27	48 %	Medio
Archivo Central	Deterioro de documentos por factores biológicos y ambientales.	R59	48 %	Medio
Archivo Central	Extravío o deterioro de expedientes durante préstamos internos o externos.	R63	48 %	Medio
Archivo Central	Insuficiencia de recursos para la generación, análisis y actualización de la normativa archivística.	R72	48 %	Medio



DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS RESIDUALES POR DEPARTAMENTOS				
DEPARTAMENTO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	R. RESIDUAL	CRITERIO
Archivo Central	Transferencias documentales deficientes de las dependencias del PANI hacia el Archivo Central.	R50	40 %	Medio
Archivo Central	Eliminación no autorizada de documentos en la institución.	R56	40 %	Medio
Archivo Central	Expedientes solicitados ante la figura de Secuestro Judicial, que no se encuentran en custodia de este Archivo Central.	R62	40 %	Medio
Financiero Contable	Ingresos de terceras personas no autorizadas a instalaciones donde se custodian valores y efectivo	R9	38 %	Medio
Financiero Contable	Pérdida de la trazabilidad de los traslados de activos entre unidades administrativa	R11	38 %	Medio
Financiero Contable	Realizar transferencias con información incorrecta	R20	38 %	Medio
Financiero Contable	Generación de información errónea	R25	38 %	Medio
RRHH	Imposibilidad de desarrollar proyectos (de salud ocupacional, clima organizacional y gestión del cambio, capacitaciones, autocuidado).	R28	38 %	Medio
RRHH	Imposibilidad de desarrollar proyectos especiales (médico de empresa, médicos con diferentes especialidades, servicios de psicología y psiquiatría, profesionales en movimiento humano, manejo de duelo y traumas a nivel laboral, manejo estrés, manejo de emociones, entre otros).	R29	38 %	Medio
RRHH	Dificultad en brindar la respuesta en tiempo para la atención oportuna de requerimientos legales	R38	38 %	Medio
RRHH	Demora en la respuesta a un requerimiento jurídico que requiere el criterio de un ente externo	R42	38 %	Medio
RRHH	Inconsistencias en la evaluación del desempeño	R45	38 %	Medio
RRHH	Inexistencia de mecanismos para garantizar la trazabilidad en las gestiones o procesos.	R49	38 %	Medio
Archivo Central	Deterioro, pérdida o extravío de documentos de valor patrimonial (VCC)	R51	38 %	Medio
Archivo Central	Aplicación incorrecta de los instrumentos técnicos descriptivos.	R55	38 %	Medio

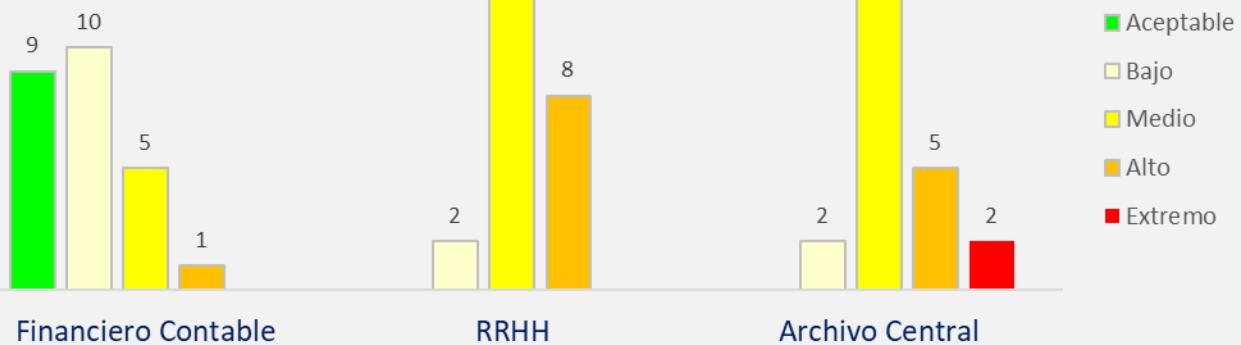
DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS RESIDUALES POR DEPARTAMENTOS				
DEPARTAMENTO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	R. RESIDUAL	CRITERIO
Archivo Central	Filtración de información sensible en solicitudes de antecedentes biológicos.	R65	38 %	Medio
Archivo Central	Rechazo por parte del Archivo Nacional, de documentos transferidos conforme al artículo 53 de la Ley 7202 del Sistema Nacional de Archivos, cada 4 años en el cambio de gobierno.	R57	36 %	Medio
Archivo Central	Interrupción del servicio en la emisión de certificaciones de atención al público.	R64	36 %	Medio
Archivo Central	Atención deficiente al público y aclaración insuficiente de consultas.	R66	36 %	Medio
RRHH	Colapso del trámite de vacaciones	R32	32 %	Medio
Archivo Central	Pérdida de documentos por siniestros.	R58	32 %	Medio
Archivo Central	Aplicación de técnicas archivísticas desactualizadas.	R61	32 %	Medio
Financiero Contable	Incumplimiento del pago oportuno de obligaciones	R2	29 %	Bajo
Financiero Contable	Suspensión de la continuidad del servicio de caja general	R8	29 %	Bajo
Financiero Contable	No se quiere asumir la responsabilidad de los activos asignados	R12	29 %	Bajo
Financiero Contable	falta de recurso humano y tecnológico que permita supervisar el 100%	R24	29 %	Bajo
RRHH	Falta de apoyo interinstitucional para la atención de requerimientos legales	R39	29 %	Bajo
Archivo Central	Déficit de capacidades técnicas para la producción de material divulgativo y de promoción del patrimonio documental.	R71	29 %	Bajo
Financiero Contable	Ocurrencia de pérdidas o deterioro de activos	R10	22 %	Bajo
Financiero Contable	Pérdida de recursos públicos por duplicidad de pagos	R1	19 %	Bajo
Financiero Contable	Generación de actos administrativos con riesgo de vicios de nulidad	R5	19 %	Bajo
Financiero Contable	Ocurrencia de errores en el registro y generación de información financiera	R6	19 %	Bajo
Financiero Contable	Pérdida de documentos valores y/o información sensible en custodia	R7	19 %	Bajo
RRHH	No se garantiza el control operativo de las personas declarantes activas de bienes patrimoniales ante la Contraloría General de la República	R48	19 %	Bajo



DISTRIBUCIÓN DE RIESGOS RESIDUALES POR DEPARTAMENTOS				
DEPARTAMENTO	EVENTOS DE RIESGO	ID RIESGO	R. RESIDUAL	CRITERIO
Archivo Central	Gestión inadecuada del acceso a la información pública o confidencial, sin considerar las restricciones establecidas por la normativa archivística y de protección de datos.	R67	19 %	Bajo
Financiero Contable	Desfalco en cuentas corrientes bancarias	R3	16 %	Bajo
Financiero Contable	Revisión parcial de las cuentas auxiliares contables referido al pago de planilla de los funcionarios	R17	14 %	Aceptable
Financiero Contable	Giro de recursos a Sujetos Privados Beneficiarios (SPB) que Incumplen normativa (reglamento).	R22	14 %	Aceptable
Financiero Contable	No contar con los recursos para realizar transferencias	R19	13 %	Aceptable
Financiero Contable	Empleo irregular de recursos por los Sujetos Privados Beneficiarios (SPB) en actividades no autorizadas	R4	8 %	Aceptable
Financiero Contable	Interpretación errónea de la información generada en el cierre y los estados financieros	R18	7 %	Aceptable
Financiero Contable	Errores de información en registros primarios.	R14	5 %	Aceptable
Financiero Contable	Flujo de información financiera-contable incorrecto	R15	5 %	Aceptable
Financiero Contable	ocurrencia de registros incorrecto	R13	3 %	Aceptable
Financiero Contable	Ausencia de controles de usuarios y bitácoras de cambios por parte de usuarios	R16	2 %	Aceptable



## Distribución del riesgo residual por departamentos



## 5. CONCLUSIONES

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

VALORACIÓN DE RIESGOS - PANI						
RESUMEN DE EVENTOS DE RIESGOS IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS						
DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE RIESGOS RESIDUALES					
	EXTREMO	ALTO	MEDIO	BAJO	ACEPTABLE	TOTAL
FINANCIERO CONTABLE	0	1	5	10	9	25
RECURSOS HUMANOS	0	8	14	2	0	24
ARCHIVO CENTRAL	2	5	15	2	0	24
TOTAL	2	14	34	14	9	73

El análisis consolidado de la valoración de riesgos en el PANI abarcó 73 eventos en los departamentos de Financiero Contable, Recursos Humanos y Archivo Central.

El panorama general muestra que **50 de los 72 riesgos residuales totales (aproximadamente el 68%) se encuentran en los niveles Medio, Alto o Extremo**. El nivel **Medio** concentra la mayor cantidad de eventos (**34**).

**Archivo Central** es el único departamento que reporta riesgos de nivel **Extremo (2 eventos)**. Con **5** riesgos residuales en nivel **Alto** y **15** en nivel **Medio** esta dependencia concentra **91.6%** de sus **24** riesgos residuales en niveles de atención, sin reportar ningún riesgo en el nivel **Aceptable**.

**Recursos Humanos** presenta la mayor cantidad de riesgos residuales en el nivel **Alto (8 eventos)** y la segunda mayor en nivel **Medio (14 eventos)**, lo que también sitúa el **91.6%** de sus **24** riesgos residuales en los niveles de atención.

Tanto Recursos Humanos como Archivo Central identificaron controles asociados a sus eventos, sin embargo, la suficiencia o efectividad de estos no ha logrado mitigar la exposición de riesgos a un nivel aceptable, es por ello que se obtuvieron estos resultados.

En contraste, el Departamento **Financiero Contable** exhibe un perfil de riesgo más contenido:



- No reporta riesgos residuales **Extremos** y el único que ha logrado mitigar riesgos al nivel **Aceptable (9 eventos)**, concentrando la mayor cantidad en el nivel **Bajo (10 eventos)**.
- Su exposición a niveles críticos es notablemente menor, con solo **1** riesgo residual en nivel **Alto** y **5** en nivel **Medio**.

Los resultados obtenidos en Financiero Contable no sorprenden al equipo Consultor ya que este departamento es sometido a evaluaciones de auditoría interna y externa con cierta regularidad, según se conoció.

Por otra parte, hay que mencionar que la matriz de valoración de riesgo del PANI **establece la medida de control como una escala de calificación** sin definir cuál es el control aplicado en la actualidad para mitigar el riesgo inherente y pasarlo a riesgo residual; **esto en cierta forma limita** poder confirmar si las medidas aplicadas son las suficientes y pertinentes para disminuir efectivamente el riesgo.

## 6. RECOMENDACIONES

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

### **Recomendaciones Estratégicas para Jerarcas (Presidencia Ejecutiva y Gerencia)**

1. Establecer un enfoque de supervisión constante sobre los eventos de riesgo calificados en la Zona de Riesgo Extremo. Para asegurar una gestión proactiva y efectiva, debe solicitar a las instancias respectivas la presentación de informes periódicos (con una periodicidad no menor a trimestral) que detallen:
  - a) El estado de avance de la implementación de las medidas de control definidas.
  - b) La efectividad de dichas medidas en la reducción del Riesgo Residual.
  - c) Cualquier factor de escalamiento o mitigación no previsto.
2. Formalizar la continuidad y la gobernanza sobre la documentación de procesos y elaboración de procedimientos en la institución. Esto con la finalidad de poder ejecutar evaluaciones transversales por procesos.



## I. Recomendaciones Operativas para Titulares Subordinados (Jefaturas)

3. Girar las debidas instrucciones para priorizar y formalizar la integración de las medidas de administración y control de riesgos (especialmente aquellas dirigidas a mitigar riesgos Extremos y Altos) como objetivos y tareas específicas dentro de sus Planes Anuales Operativos (PAO) y sus respectivos Planes de Trabajo Individual.
4. Identificar anticipadamente todas las acciones de mitigación que dependan, total o parcialmente, de la colaboración, recursos, o aprobación de otras dependencias internas o externas, de forma que dicha solicitud se realice oportunamente.
5. Asignar formalmente a un funcionario de su equipo la función de Coordinador o Enlace de Control Interno y Riesgos del Departamento. Funciones asociadas:
  - a. Llevar el seguimiento detallado y documentado del avance de las acciones de mitigación asignadas al departamento.
  - b. Preparar y presentar los reportes periódicos de cumplimiento requeridos por la Jerarquía.
  - c. Apoyar a los demás funcionarios del área en la ejecución de sus tareas de control interno asignadas.
  - d. Servir de punto focal para futuras solicitudes de evaluación de riesgos o apoyo en la metodología de control interno.