

# Riesgos Estratégicos Vinculado al PEI 2019-2022.

**Elaborado: Johanna Solano  
Revisado: Guadalupe  
Sandoval**

**Marzo 2020**

**Unidad de Control Interno**

# Contenido

Introducción .....	3
Marco Metodológico.....	4
Generalidades .....	4
Resultados por Eje Estratégico .....	6
Modelo de Gestión de Conocimiento .....	6
Modelo de Gestión de Recursos .....	10
Modelo de Gestión Administrativa .....	16
Modelo Intervención: Estrategia Puente al Desarrollo .....	20
Conclusiones.....	27

## **Introducción**

El proceso de valoración de riesgos se ejecuta de acuerdo con lo establecido en el Marco Orientador por parte de la administración activa, que involucra Jerarca y Titulares subordinados, atendiendo las responsabilidades legales consignadas en los artículos 14 y 18 de la Ley General de Control Interno, integrándose como una herramienta para mejorar la gestión institucional y el cumplimiento de sus objetivos.

El Consejo Directivo, mediante Acuerdo N° 348-08-2019 de fecha 01 agosto del 2019, hace del conocimiento a la comunidad institucional el Plan Estratégico Institucional 2019-2022 Hacia Nuestro 50 Aniversario.

Dicho PEI, refuerza el marco filosófico y ajusta los ejes estratégicos, objetivos y líneas de acción centradas en las personas y territorios, en concordancia con los principios de gestión del Modelo de Intervención Institucional.

De acuerdo con los lineamientos estipulados en ese plan, se procede a iniciar con un análisis de riesgos vinculados a los objetivos propuestas para las líneas de acción de cada eje estratégicos descritos en el PEI.

El presente informe contiene resultados de la gestión de riesgos vinculados al Plan Estratégico Institucional 2019-2022.

Adicionalmente, se les remitió a las áreas temáticas del Plan Estratégico 2017-2020 valorar la pertinencia de los riesgos identificados en PEI anterior), con el fin de que fueron analizados en razón de los nuevos planteamientos.

## Marco Metodológico

Para la realización de la valoración de riesgos vinculados al Plan Estratégico Institucional 2019-2022, se planteó revisar los objetivos y líneas de acción de cada eje estratégico:

- ✓ Modelo de Intervención.
- ✓ Modelo de Gestión de Recursos.
- ✓ Modelo de Gestión de Conocimiento.
- ✓ Modelo de Gestión de Soporte Administrativo.

De acuerdo a estos ejes se procedió con la convocatoria a las personas encargadas y sus equipos de trabajo para realizar la identificación, análisis y evaluación de los controles.

Adicionalmente, se planteó un Plan Institucional de Tecnologías de Información, el cual es transversal a las líneas de acción descritas anteriormente.

Como parte de la integración de los resultados del Plan Estratégico Institucional 2017-2020, se envió un oficio a las áreas temáticas con el fin de que valoraran la pertinencia de los riesgos anteriores con la nueva identificación de estos.

## Generalidades

De acuerdo con la estrategia del SEVRI, establecida en el Marco Orientador, la valoración de riesgos estará vinculada a los planes institucionales. (Estratégicos operativos-operativos de gestión).

Dentro de las actividades que deben realizar los ejes estratégicos para el ciclo de valoración de riesgos están:



Posterior a la comunicación oficial del Plan Estratégico Institucional 2019-2022, la Unidad de Control Interno, participó en sesiones con los ejes estratégicos para la definición de los planes de acción.

- ✓ Modelo de Soporte Administrativo.
- ✓ Modelo de Gestión de Recursos.

Adicionalmente se realizaron sesiones con los estratégicos y sus equipos de trabajo para iniciar con la identificación de riesgos. En total se realizaron 9 sesiones de trabajo con las Ejes Estratégicos.

<b>Eje Estratégico</b>	<b>Fecha</b>
<b>Modelo de Intervención.</b>	18-11-2019
<b>Modelo de Gestión de Recursos.</b>	05-11-2019 12-12-2019
<b>Modelo de Gestión de Conocimiento.</b>	11-11-2019
<b>Modelo de Gestión de Soporte Administrativo.</b>	14-11-2019 12-12-2019

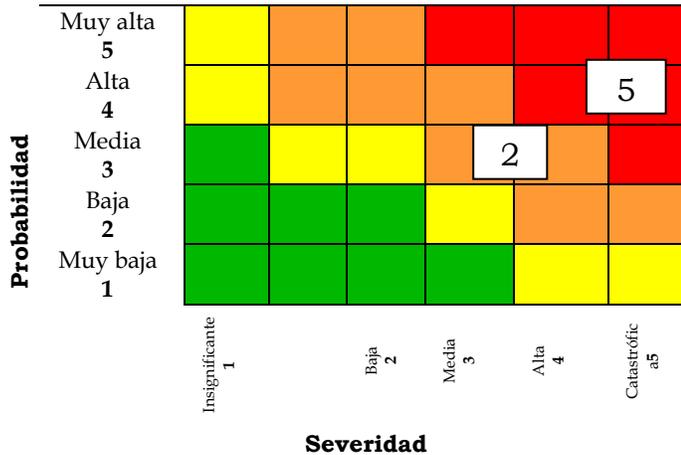
Aunado a lo anterior se realizaron sesiones de trabajo con la Unidad de Desarrollo Humano para el análisis e identificación de riesgos que estaban vinculados al modelo de Gestión de Soporte Administrativo, fecha 09-01-2020.

Y con Tecnologías de Información, para el análisis de riesgos vinculados al PITI los días 18-12-2019 y 07-02-2020.

## Resultados por Eje Estratégico

**Modelo de Gestión de Conocimiento:** Liderado por la Jefatura de la Unidad de Planificación Institucional. Equipo de trabajo personas funcionarias de la misma unidad.

Cuadro N°1: Mapa de Calor G. Conocimiento

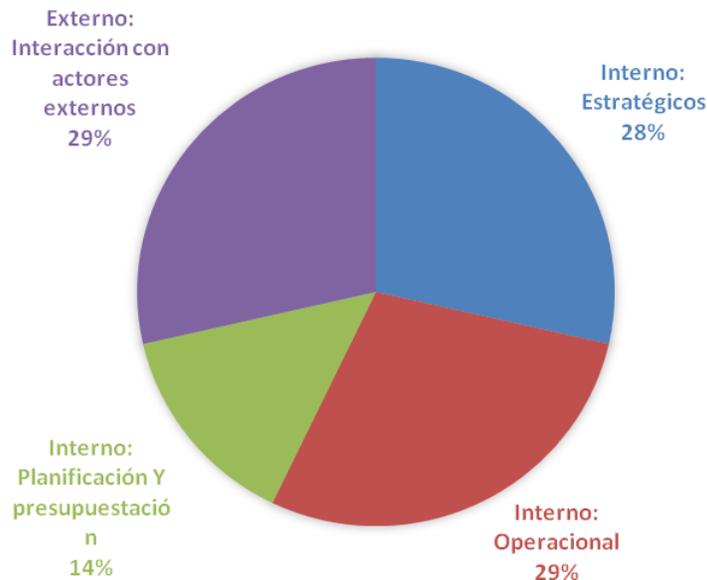


Como se visualiza en el mapa de calor, 5 de los riesgos se encuentran en nivel extremo y 2 riesgos en alto. En ambos casos en su nivel riesgo controlado.

Para los riesgos identificados y evaluados por este Eje requieren de su administración por ubicarse en niveles “no aceptables”, es necesario fortalecer controles o bien establecer medidas de administración que mitiguen o prevengan el riesgo.

Se muestra en la siguiente gráfica la clasificación de los riesgos según los factores generadores.

Gráfico N°1: Categoría del Gráfico del Riesgo



Dentro de la categorización de los riesgos en el ámbito interno se encuentran con mayor porcentaje en tres categorías:

Estratégicos (28%): relacionado con factores que afectan la planificación y ejecución y seguimiento de los planes estratégicos para el cumplimiento de la misión, objetivos y políticas institucionales.

Operativos (29%): que surgen de las actividades claves y procesos para el logro de los objetivos institucionales, incluyen procesos mal definidos, desarticulación de las actividades o desfase de las actividades.

Planificación y presupuestación 14%: Factores presentes en los procesos de planificación y su debida articulación con la presupuestación de recursos.

Y en el ámbito externo riesgos relacionados con Interacción con actores externos (29%): Percepción y acciones de actores claves y otros elementos que afecten la gestión.

Las medidas de administración a implantarse deben atender las causas de los riesgos con el fin de mitigar la probabilidad de ocurrencia.

Se describe para el modelo de Gestión del Conocimiento los riesgos con su causa-evento-consecuencia y su debida programación de medidas de administración, en el siguiente cuadro:

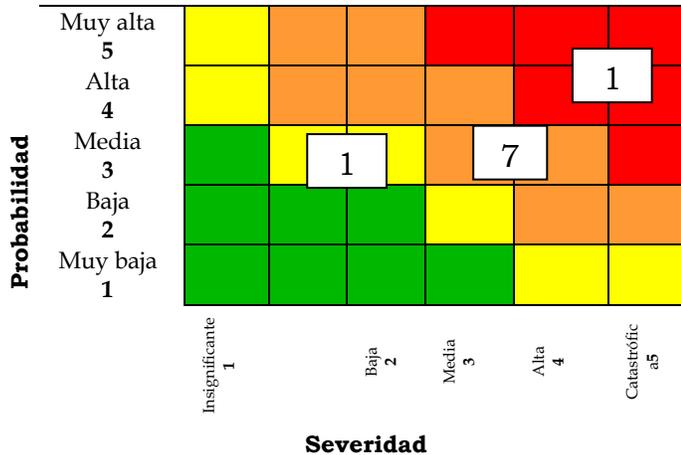
Cuadro N°2  
Análisis, identificación y programación de las medidas de administración.

Causa	Riesgos	Consecuencia	Planes	Tareas	Fin tarea	Inicio tarea
Capacidad instalada del IMAS deficiente para fomentar los procesos de participación ciudadana eficiente.	Procesos de planificación institucional no consideren las necesidades de la población objetivos mediante su participación	Necesidades de la población objetivo sin considerar en los procesos de planificación	Implementación de la estrategia con enfoque territorial para fortalecer la participación de la población objetivo centrada en la identificación de sus necesidades.	Participación de la población objetivo orientada hacia la identificación de sus necesidades	22/06/2020	27/01/2020
				Solicitar a la dirección superior que se indique la indispensabilidad de participación de la población objetivo en los procesos de planificación	07/12/2020	23/06/2020
Líneas políticas para la Institución establecidas previamente en materia de pobreza.	Que el modelo de gestión de conocimiento no cuente con el compromiso por parte de la Dirección Superior, para su debida implementación	Institución rezagada conocimiento de la medición de la pobreza.	Que los productos de Gestión del conocimiento se transformen en Políticas Institucionales	Realizar las propuestas de políticas y presentarlas ante la dirección superior.	15/06/2020	06/01/2020
				Solicitar a la Dirección Superior la gestión de instruir a la comunidad institucional para el acatamiento de lo establecido en el modelo de Gestión del Conocimiento	01/12/2020	16/06/2020
IMAS no ha realizado las suficientes gestiones para captar la atención de organismos, el cual puede limitar las posibilidades para el establecimiento de convenios	Limitadas acciones institucionales para el establecimiento de convenios de cooperación para la gestión del conocimiento	Se presenten falta de insumos para el establecimiento Sistema de gestión del conocimiento	Seguimiento semestral de las acciones definidas en el PEI	Diseño de una estrategia para identificación, negociación y canalización de recursos de cooperación nacional e internacional.	27/11/2020	21/07/2020
				Estudio del contexto nacional e internacional para impulsar mecanismos en materia de responsabilidad social empresarial.	20/07/2020	03/02/2020
Oferta programática es muy amplia y está definida por decretos, lineamientos o políticas ya	Se de poco apoyo político ante la necesidad de reajuste de la oferta programática de acuerdo	Beneficios otorgados a las personas beneficiarias no	Definir mecanismos de control para que el producto de la evaluación de la oferta	Solicitar a la dirección superior que se emita una directriz en donde se dé el aval del reajuste e	01/12/2020	03/02/2020

<b>Causa</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Planes</b>	<b>Tareas</b>	<b>Fin tarea</b>	<b>Inicio tarea</b>
establecidas.	con los resultados de evaluación estratégica.	se ajustan a las necesidades.	se ajuste a la necesidad de la evaluación.	implementación de la oferta programática.		
debido a Carencia de Insumos técnicos que sustente la gestión de proyectos y Poca integración de la presupuestación en la planificación.	Modelo de gestión de proyectos no se integre como parte de la planificación que contemple todos los insumos técnicos de acuerdo a las necesidades institucionales.	Planificación IMAS diezmado en la gestión de proyectos	Creación de normativa e instrumentos pertinentes con los recursos y necesidades institucionales	Construir la normativa que garantice la gestión de proyectos como parte del sistema interno de planificación	01/09/2020	21/01/2020
Poco de compromiso por parte de la Dirección Superior y operativo en el desarrollo de la estrategia de innovación social.	Resistencia al cambio por parte de las personas funcionarias respecto a la estrategia de innovación social.	Perdida de oportunidad en la identificación de algunos territorios con particulares a nivel país	Realización de talleres participativos que legitimen la utilidad de la innovación social para la generación de valor público	Diseño y planificación de talleres	31/03/2020	06/01/2020
				Implementación de los talleres	31/08/2020	01/04/2020
				Informe de resultados.	07/12/2020	01/09/2020
Capacidad instalada del IMAS deficiente y con poca competencia en el personal a cargo.	No sé de las contrataciones de acuerdo a lo requerido en el modelo de gestión del conocimiento	Institución encajonada en materia de pobreza	Depuración de términos de referencia de acuerdo a las necesidades identificadas en las contrataciones anteriores.	Concluir carga de términos en R/3 y SICOP	06/07/2020	21/04/2020
				Replantear nuevamente los términos de referencia, en concordancia con lo establecido en el Plan de Acción del PEI	20/04/2020	03/03/2020
				Revisar razones por las cuales no fue posible materializarse la contratación anterior.	02/03/2020	06/01/2020

**Modelo de Gestión de Recursos:** Liderado por la Subgerencia de Gestión de Recursos y un equipo constituido por Tributación, Donaciones y Empresas Comerciales.

Cuadro N°3: Mapa de Calor G. Recursos

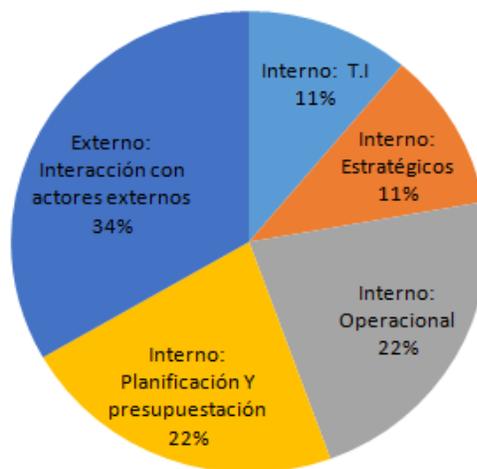


Como se visualiza en el mapa de calor, 7 de los riesgos se encuentran en nivel alto, 1 en extremo y 1 en nivel moderado.

Para los riesgos identificados y evaluados por este Eje requieren de su administración por ubicarse en niveles “no aceptables”, es necesario fortalecer controles o bien establecer medidas de administración que mitiguen o prevengan el riesgo.

Se muestra en la siguiente grafica la clasificación de los riesgos según los factores generadores.

Gráfico N°2: Categoría del Riesgo



Dentro de la categorización de los riesgos en el ámbito interno se encuentran con mayor porcentaje en cuatro categorías:

Tecnologías de Información 11%: Surgen de recursos tecnológicos y con los que cuenta la Institución; así como de las políticas de uso y se asocia con la capacidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras.

Estratégicos 11%: Surgen de factores que afectan la planificación, ejecución y seguimiento de los planes.

Riesgo operacional 22%: Vinculado a factores como procesos mal definidos, desarticulación de las actividades y desfase con relación a los planes.

Planificación y presupuestación 22%: Factores presentes en los procesos de planificación y su debida articulación con la presupuestación de recursos.

En el ámbito externo los riesgos identificados están asociados a interacción con actores externos 34%: percepción y actores claves y otros elementos que afecten la gestión.

Las medidas de administración a implantarse deben atender las causas de los riesgos con el fin de mitigar la probabilidad de ocurrencia.

Se describe para el modelo de Gestión de Recursos los riesgos con su causa-evento-consecuencia y su debida programación de medidas de administración, en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4  
Análisis, identificación y programación de las medidas de administración.

<b>Causa</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Planes</b>	<b>Tareas</b>	<b>Inicio tarea</b>	<b>Fin tarea</b>
Insuficiente capacidad instalada (estructura-personal) para el desarrollo de los planteamientos estratégicos.	8-Proyectos de generación de recursos mediante alianzas público- privadas sin implementarse en tiempo y forma.	Se presenta una pérdida de nuevos recursos para la inversión social.	Se designen los recursos humanos necesarios (al menos dos plazas para Captación de Recursos).	Realizar la gestión de solicitud y justificación de la necesidad de plazas.	13/01/2020	16/03/2020
Implementación debido a Insuficiente acompañamiento y asesoría de TI para el diseño e implementación de proyectos de automatización.	6-Proyectos de TI para la automatización con retrasos o fallas en su diseño e implementación.	El IMAS no se vea fortalecida y modernizada en sus procesos de gestión cobratoria y comercial	Presentar al Comité Gerencial de TI los proyectos para la automatización, para su priorización y definición de tiempo de ejecución.	Elaboración de proyectos de automatización con apoyo de entes externos ( contratación, convenios).	08/06/2020	07/12/2020
				Presentar al Comité Gerencial de TI los proyectos para su priorización y definición de tiempo de ejecución.	08/06/2020	07/12/2020
Apoyo político no sea positivo para la implementación de los cambios que puedan surgir según los estudios para el nuevo modelo EC.	2-Cambios necesarios de la gestión comercial que surgan de los estudios a realizar para la gestión comercial no se puedan implementar por falta de apoyo político o limitante.	Actividad comercial no se mejora en razón de los cambios propuesta para dinamidad y ajustados al mercado competitivo.	Realizar una comunicación constante del avance del proyecto y las necesidades que resulten de los estudios con el jerarca.	Generar las comunicaciones mediante informes de avance del proyecto del nuevo modelo de gestión.	02/03/2020	07/12/2020

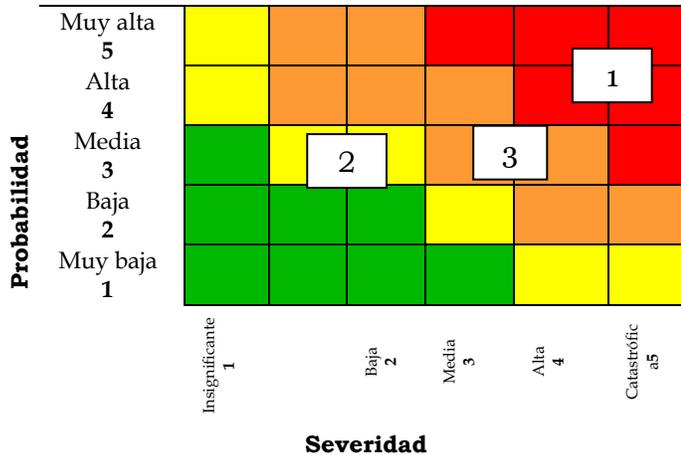
<b>Causa</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Planes</b>	<b>Tareas</b>	<b>Inicio tarea</b>	<b>Fin tarea</b>
Entes públicos y operador de Aeropuertos que intervienen no brinda las condiciones requeridas para la implementación del nuevo modelo EC.	3-Se ejerza presión por parte de otros actores externos vinculados al IMAS para condicionar la propuesta del nuevo modelo a implementar.	Pérdida de mejora de la actividad comercial del IMAS.	Generar un proceso de contratación transparente para el análisis de estudio del nuevo modelo EC.	Definir el perfil del oferente como un equipo con conocimiento experto en temas: Financiero, Tributario, mercadológico, Aduanero y legal, de manera que se evite la influencia de criterios pre-establecidos.	13/01/2020	28/02/2020
				Definir las actividades claves para seguimiento de la ejecución de la Contratación.	13/01/2020	28/02/2020
				Términos de referencia para la contratación, revisados por instancias técnicas.	13/01/2020	28/02/2020
Demoras en la revisión y aprobación de normativa por parte de las Áreas involucradas tanto internas como externas y Cambios requeridos en la normativa requiere apoyo político para la implementación de las modificaciones.	4-Fallas en el control interno de los procesos claves de gestión de recursos y Empresas comerciales, por normativa desactualizada o inexistente.	Retrasos en la gestión y normativa desactualizada que no permita la eficiencia.	Establecer un plazo de respuesta por parte de las instancias técnicas correspondientes.	Emisión de lineamiento por parte de la Gerencia General	03/02/2020	28/02/2020
				Realizar propuesta de oficio para Gerencia General.	13/01/2020	31/01/2020
Gestión de las actividades	7-Fallas en la gestión cobratoria y comercial	El IMAS no se vea fortalecido y	Contratación para la elaboración de un	Carga y aprobación de términos en SICOP-SAP.	30/03/2020	01/07/2020

<b>Causa</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Planes</b>	<b>Tareas</b>	<b>Inicio tarea</b>	<b>Fin tarea</b>
administrativas generan retrasos para la automatización de los procesos de EC y Gestión de recursos.	por procesos entrabantes	modernizado en sus procesos de gestión cobratoria y comercial.	mapeo de procesos de las Áreas de la SGGR para la automatización y simplificación de trámites.	Definición de términos de referencia para la contratación para la elaboración de un mapeo de procesos de las áreas de SGGR.	03/02/2020	27/03/2020
Limitaciones de regulación y apoyo institucional para la modificación de estructura y asignación de personal.	9-Modernización de la gestión cobratoria y comercial requiera la modificación de estructura y asignación del personal y esta no se logre por limitación de regulación y apoyo institucional.	Gestión de recursos institucional con debilidades en su funcionamiento para la generación de nuevos.	Articulación con el Eje de Gestión Administrativa para la revisión de la estructura organizacional y se presente al jerarca para la toma de decisiones	Dar seguimiento a la revisión de la estructura organizacional de la SGGR	06/07/2020	07/12/2020
				Gestionar con el Eje de Gestión Administrativa para la revisión de la estructura organizacional	06/01/2020	28/02/2020
No concretar según planeado los procesos de contratación por la complejidad, ara la realización de los estudios técnicos requeridos generando no se logre desarrollo del nuevo modelo y actividad comercial.	1-Retrasos en los procesos de contratación de estudios técnicos requeridos para el desarrollo de nuevo modelo de la gestión comercial.	Pérdida de oportunidad de crecimiento de la actividad comercial para el aumento en la generación de recursos para la inversión social.	Dar seguimiento mensual del avance en el proceso de contratación e informar a la SGGR.	Seguimiento e informe de avance de manera mensual.	27/01/2020	08/06/2020
				Aprobación de términos y carga en el sistema SICOP.	13/01/2020	15/06/2020
				Elaboración de términos de referencia.	06/01/2020	28/02/2020

<b>Causa</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Planes</b>	<b>Tareas</b>	<b>Inicio tarea</b>	<b>Fin tarea</b>
Presente limitación presupuestaria para el desarrollo de la automatización de los procesos con tecnológicas.	5-Asignación insuficiente de recursos para el desarrollo de las propuestas que surjan de automatización de procesos en la gestión comercial y recaudación tributaria.	Gestión comercial con pérdida de oportunidad de mejora en sus actividades.	Lineamiento con la formulación presupuestaria entre actividades PEI- POI- Presupuesto en el periodo 2020-2022 de SGGR.	Ajustes y formulación de instrumentos de planificación de la SGGR.//	06/07/2020	07/12/2020

**Modelo de Gestión Administrativa:** Liderado por la Subgerencia de Soporte Administrativa y personas funcionarias de CD, ARDS Heredia

Cuadro N°5: Mapa de Calor G. Administrativa

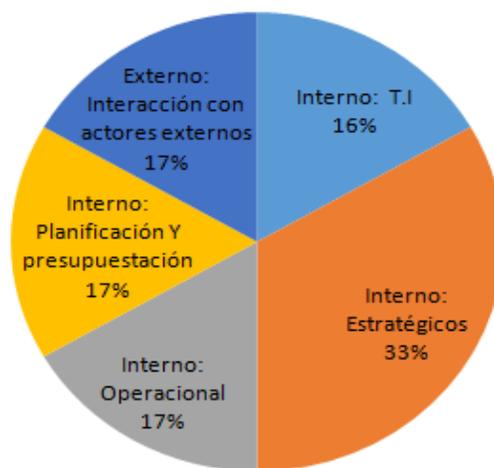


Como se visualiza en el mapa de calor, 3 de los riesgos se encuentran en nivel alto, 1 en extremo y 2 en nivel moderado.

A los riesgos ubicados en niveles extremos y altos, es necesario fortalecer controles o bien establecer medidas de administración que mitiguen o prevengan el riesgo. Sin embargo, para los riesgos en nivel moderado se establecieron medidas de administración con el fin de mitigar el riesgo.

A continuación, descripción de categoría de acuerdo con los riesgos establecidos.

Gráfico N°3: Categoría del Riesgo



Dentro de la categorización de los riesgos en el ámbito interno se encuentran con mayor porcentaje en tres categorías:

Tecnologías de Información 16%: Surgen de los recursos tecnológicos y con lo cuenta la Institución; así como de las políticas de los mismos. Se asocia con la capacidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras

Estratégicos 33%: Surgen de factores que afectan las planificación, ejecución y seguimiento de los planes.

Riesgo operacional 17%: Vinculado a factores como procesos mal definidos, desarticulación de las actividades y desfase con relación a los planes. Planificación y presupuestación factores presentes en los procesos de planificación y su debida articulación con la presupuestación de recursos.

En el ámbito externo los riesgos identificados están asociados a interacción con actores externos: percepción y actores claves y otros elementos que afecten la gestión.

Las medidas de administración a implantarse deben atender las causas de los riesgos con el fin de mitigar la probabilidad de ocurrencia.

Se describe para el modelo de Gestión Administrativa, los riesgos con su causa-evento-consecuencia y su debida programación de medidas de administración, en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 6

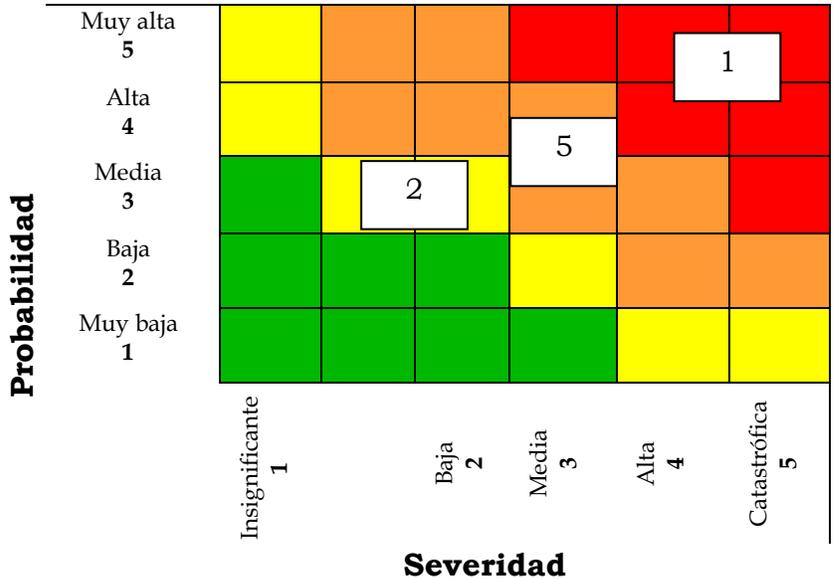
## Análisis, identificación y programación de las medidas de administración.

Causa	Riesgos	Planes	Tareas	Inicio tarea	Fin tarea
Unidades con altas cargas de trabajo	4-Que no se priorice la ejecución de las actividades del Plan Estratégico en razón de la superposición de la actividad ordinaria de la Institución	Emitir un lineamiento de priorización de las actividades del PEI e informar de manera trimestral los avances.	Comunicar los lineamientos de priorización	14/04/2020	17/08/2020
			Redactar y aprobar los lineamientos de priorización de actividades del PEI	06/01/2020	13/04/2020
			Seguimientos trimestrales	18/08/2020	07/12/2020
Falta de insumos para la definición de un efectivo plan de desarrollo de competencias (diagnósticos basado en necesidades según perfiles)	5-Eje estratégico del modelo de intervención del plan de desarrollo de competencias del capital humano no se ajuste de acuerdo a los requerimiento particulares de los equipos de trabajo	Gestionar un seguimiento por parte de desarrollo humano de acuerdo al plan de desarrollo de competencias del capital humano	Designar la persona enlace para el seguimiento a la ejecución de plan	06/01/2020	23/03/2020
			Informar a la SGDS sobre el cumplimiento del plan.	01/07/2020	01/12/2020
			Realizar un semestral anualmente sobre el avance del plan.	01/07/2020	01/12/2020
Capacidad de respuesta insuficiente para el acompañamiento y asesoría de TI para el diseño e implementación de proyectos de automatización	2-Proyectos de TI para la automatización con retrasos o fallas en su diseño e implementación por capacidad de respuesta insuficiente para el acompañamiento de TI.	Elaboración de proyectos de automatización con apoyo de entes externos (contratación, convenios) Presentar al Comité Gerencial de TI los proyectos para su priorización y definición de tiempo de ejecución.	Definición de tiempos de ejecución de los proyectos	02/11/2020	04/12/2020
			Elaborar los proyectos de automatización de procesos claves para facilitar la implementación del modelo de intervención.	03/08/2020	30/09/2020
			Presentar los proyectos al Comité Gerencial	01/10/2020	30/10/2020
Percepción y acciones de actores claves (Se de subjetividad por parte de las Área Regionales en la definición de necesidades o falta de conocimiento en el enfoque de territorialidad.	1-No se Identifiquen las necesidades con objetividad según características de cada una de las regiones, con un enfoque de territorialidad.	Con base en el diagnostico de necesidades se realice la programación presupuestaria para la validación con criterio técnico.	Establecer los lineamientos para la validación	01/04/2020	01/07/2020
			Realizar diagnostico de necesidades.	06/01/2020	27/02/2020
			Realizar la validación de las solicitudes	01/04/2020	01/07/2020

<b>Causa</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Planes</b>	<b>Tareas</b>	<b>Inicio tarea</b>	<b>Fin tarea</b>		
No se realicen las evaluaciones sobre la aplicación del conocimiento adquirido y su aplicación en el modelo de intervención	6-Personal no actualice su conocimiento u desarrollo de competencias para la implementación del modelo de intervención.	Actualización del formulario de beneficio de preparación complementaria	Actualización del los formularios en la página web para el acceso de las personas subordinadas.	04/02/2020	28/02/2020		
			Modificación el formulario de solicitud de beneficio de preparación complementaria, para que se definan al menos tres objetivos específicos del porque de la solicitud	06/01/2020	03/02/2020		
		Gestionar acciones que permitan dimensionar la retorno de la inversión de capacitación.	Aplicación del instrumento a las personas subordinadas.	14/04/2020	06/07/2020		
			Aplicación del instrumento a las personas titulares.	07/07/2020	19/10/2020		
			Diseño de un instrumento de evaluación para ser aplicado posterior al curso.	14/04/2020	06/07/2020		
			Presentar un informe a la jefatura y elevar los resultados a la Gerencia General	20/10/2020	01/12/2020		
		No se cuenta con la programación de recursos presupuestario para el año 2020.	3-No obtener los recursos para la contratación para la revisión y diseño de los procesos.	Modificación presupuestaria para la contratación de la revisión y diseño de los procesos	Aprobación de modificación	28/01/2020	14/02/2020
					Elaboración y carga de términos de referencia	17/02/2020	28/02/2020
Realizar modificación presupuestaria	06/01/2020				27/01/2020		

**Modelo Intervención: Estrategia Puente al Desarrollo:** Liderado por la Subgerencia de Desarrollo Social.

Cuadro N°6: Mapa de Calor Modelo de Intervención

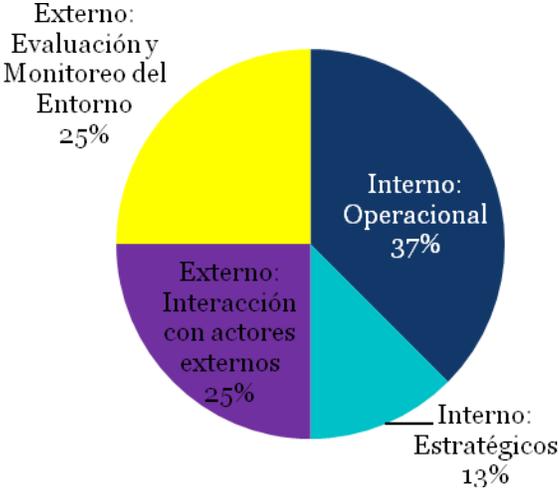


Como se visualiza en el mapa de calor, 5 de los riesgos se encuentran en nivel alto, 1 en extremo y 2 en nivel moderado.

A los riesgos ubicados en estos niveles extremos y altos, es necesario fortalecer controles o bien establecer medidas de administración que mitiguen o prevengan el riesgo. Sin embargo, para los riesgos en nivel moderado se establecieron medidas de administración con el fin de mitigar el riesgo.

A continuación, descripción de categoría de acuerdo a los riesgos establecidos.

Gráfico N°4 Categoría del Riesgo



Dentro de la categorización de los riesgos en el ámbito interno se encuentran con mayor porcentaje en dos categorías:

Riesgo operacional 37%: Vinculado a factores como procesos mal definidos, desarticulación de las actividades y desfase con relación a los planes.

Estratégicos 13%: Surgen de factores que afectan las planificación, ejecución y seguimiento de los planes.

En el ámbito externo los riesgos identificados están asociados a:

Interacción con actores externos 25%: Percepción y actores claves y otros elementos que afecten la gestión.

Evaluación y monitoreo del entorno 25%: Relacionadas con amenazas que surgen de políticas económicas tanto nacionales como internacionales.

Las medidas de administración a implantarse deben atender las causas de los riesgos con el fin de mitigar la probabilidad de ocurrencia.

Se describe para el modelo de Intervención, los riesgos con su causa-evento-consecuencia y su debida programación de medidas de administración, en el siguiente cuadro

Cuadro N° 6  
Análisis, identificación y programación de las medidas de administración.

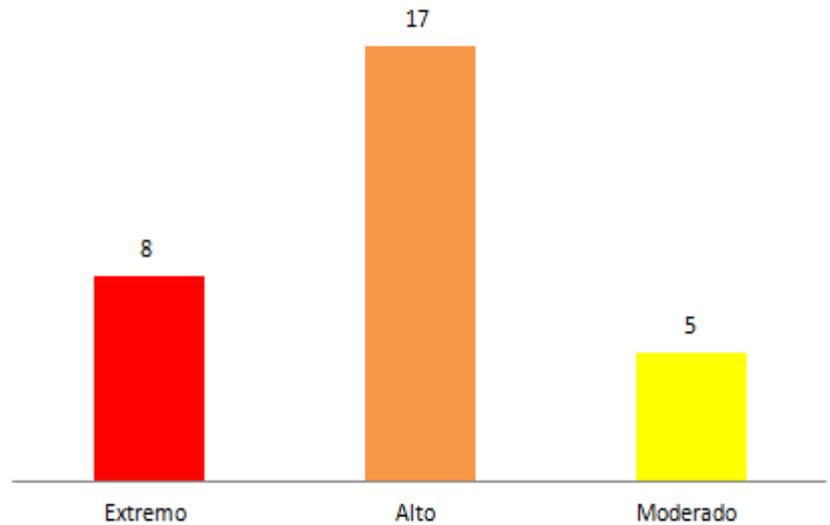
<b>Causa</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Planes</b>	<b>Tareas</b>	<b>Inicio tarea</b>	<b>Fin tarea</b>
Capacidad operativa y presupuestaria	6-No logre otorgar el beneficio a la totalidad que requiere el beneficio de niñez de cuidado y desarrollo infantil.	Demanda insatisfecha del beneficio de cuidado y desarrollo infantil	Ajustar la meta a los recursos existentes	Modificación de metas.	09/03/2020	01/12/2020
Diversidad de redes institucionales y comunales a nivel local y regional	3-Dificulta para articular con la red adecuada el logro de la corresponsabilidad de los actores sociales en los territorios.	El ámbito territorial del modelo no se logra consolidar dentro del Modelo de Intervención	Definir la red Local de acuerdo con cada territorio	Divulgación de buenas prácticas en la gestión de las redes.	06/07/2021	06/12/2021
				Selección de la red más adecuado según los objetivos del modelo de acuerdo con el territorio.	09/02/2021	05/07/2021
				Valoración del funcionamiento de las redes en cada territorio.	06/07/2020	08/02/2021
Debilidades para ejercer el liderazgo requerido a nivel interinstitucional	4-IMAS se limite a liderar Puente al Bienestar, dificultando la articulación con otros componentes.	No se logre el desarrollo interinstitucional los componentes complementarios de estrategia nacional	Fortalecer el mecanismo de articulación de los componentes.	Coordinar el área de seguridad humana.	17/11/2020	20/09/2021
				Reactivar los mecanismos de monitoreo y evaluación de la estrategia puente al desarrollo	17/11/2020	20/09/2021
Capacidad operativa de las organizaciones y la dificultad para la presentación de los requisitos que dependen de las respuestas de otras instituciones.	8-Capacidad de las organizaciones se ve limitada para gestionar los requisitos de infraestructura costo de atención y equipamiento básico.	Proyectos propuestos en el POI no se logren ejecutar.	Diseño de estrategia de valoración de proyectos postulados para su financiamiento.	Análisis de la información sobre los proyectos que postulan las organizaciones.	02/03/2020	13/07/2020
				Selección de los proyectos a financiar	14/07/2020	01/12/2020
Capacidad operativa de las organizaciones y la dificultad para la presentación de los requisitos que dependen de las respuestas de otras instituciones.	7-Capacidad de las organizaciones se ve limitada para gestionar los requisitos de proyectos socio productivos del beneficio de ideas grupales.	Proyectos propuestos en el POI no se logren ejecutar	Diseño de estrategia de valoración de proyectos postulados para su financiamiento.	Análisis de la información sobre los proyectos que postulan las organizaciones.	02/03/2020	13/07/2020
				Selección de los proyectos a financiar	14/07/2020	01/12/2020

<b>Causa</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Planes</b>	<b>Tareas</b>	<b>Inicio tarea</b>	<b>Fin tarea</b>
Diferentes perfiles de personas profesionales encargadas de ejecutar el modelo de intervención generen una atención por beneficio y limiten la implementación del nuevo modelo y alcanzar la meta de los 66.832 hogares	1-Diferentes perfiles de personas profesionales encargadas de ejecutar el modelo de intervención generen una atención por beneficio y limiten la implementación del nuevo modelo y alcanzar la meta de los 66.832 hogares	No sé de la atención integral de la población en pobreza.	Gestionar los ajustes al modelo de intervención, integrándolo al manual de prestación de beneficios	Aprobación de los documentos modelos y manual.	20/10/2020	18/01/2021
				Divulgación del modelo y manual	19/01/2021	26/02/2021
				Replanteamiento del manual ajustado según el modelo de intervención.	05/05/2020	19/10/2020
				Revisión y replanteamiento del modelo de intervención	22/01/2020	04/05/2020
Paradigma de mantener una visión individual de la atención por beneficio y no de forma integral	2-Ejecución orientada a las metas por beneficio y no por familias, que impidan la atención integral con objetivo en la disminución de la pobreza.	Atención a la familia por beneficio y no colocándola como el centro de atención.	Gestionar los ajustes al modelo de intervención, integrándolo al manual de prestación de beneficios	Aprobación de los documentos y modelos y manual	20/10/2020	18/01/2021
				Divulgación del modelo y manual	19/01/2021	26/02/2021
				Replanteamiento del manual ajustado según el modelo de intervención.	05/05/2020	19/10/2020
				Revisión y replanteamiento del modelo de intervención	22/01/2020	04/05/2020
Procesos internos para el trámite y verificación de la condicional de los beneficios avancemos y crecemos requiere una simplificación para la mejora de la calidad del servicio	5-Oportunidad del servicio se ve afectado en atención de las necesidades de la población.	Cargas de trabajo en la ejecución de avancemos y crecemos limita la atención integral	Diseñar una ruta de los beneficios avancemos y crecemos para la simplificación del trámite del beneficio.	Análisis de la información y determinación de requerimientos	12/05/2020	28/08/2020
				Identificación del proceso de avancemos	12/05/2020	28/08/2020
				Propuesta de rediseño	31/08/2020	07/12/2020

## Resultados Globales

Cuadro N° 7 Cantidad de Riesgos por Nivel

Del total de riesgos identificados por parte de los ejes de acción se totalizan 17 en nivel alto, 8 extremos y 5 moderado.

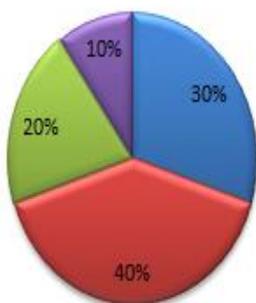


A todos los niveles de riesgos identificados, se le definieron medidas de administración por estar vinculado directamente con el Plan Estratégico institucional.

Cuadro N° 9 Riesgos por categoría

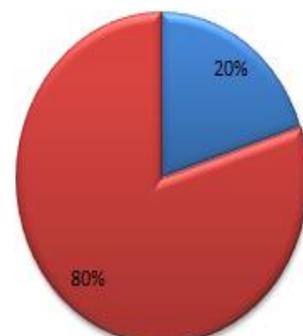
### Ámbito Interno

■ Estratégicos ■ Operacional ■ Planificación y Presupuestación ■ Gestión de TI



### Ámbito Externo

■ Evaluación y Monitoreo del entorno ■ Interracción con actores externos



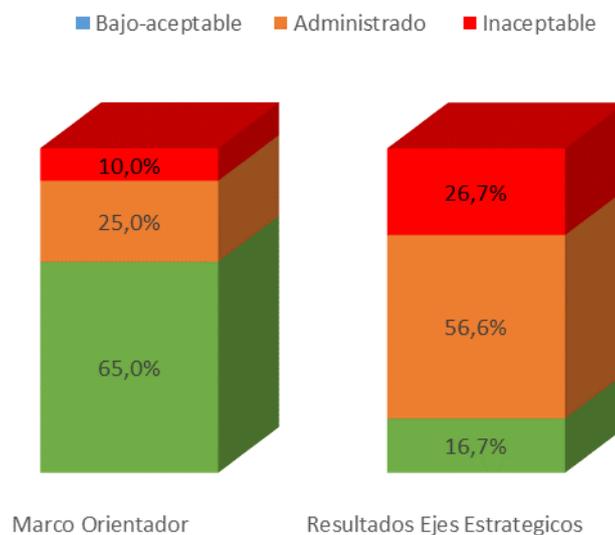
Los riesgos son clasificados en aquellos generados por factores interno y externos, de manera que permite la identificación de las causas generadores que permitan una efectiva administración.

Como se muestra en el gráfico ámbito interno (izquierda) son los riesgos asociados con factores de índole Estratégico que afectan la planificación ejecución y seguimiento de los planes (con un 30% del total de riesgos). Operacional vinculados a procesos mal definidos y desarticulación de actividades, donde se da la mayor concentración 40% del total de riesgos generados por factores internos. Los riesgos generados por factores vinculados con la Planificación y Presupuestación se encuentra el 20% y en factores de Gestión de Tecnologías un 10%.

En el ámbito externo riesgos vinculados a factores externos, se relacionan con causas generadas de la evaluación y monitoreo del entorno relacionado con políticas nacionales e internacionales que afecten el desarrollo económico del país (20%), sin embargo del total de riesgos con factores externos corresponden con la interacción con actores externos donde el dato indica un 80% de los riesgos.

A continuación que describe el nivel de aceptabilidad Institucional y el Nivel alcanzado por los ejes estratégicos establecidos en el PEI.

Cuadro N°10  
Nivel de Aceptabilidad de acuerdo con los ejes de acción



Como se puede observar en el anterior, (Derecha) los niveles altos (56.6%) y extremos (26.7%) superan el porcentaje establecido en el Marco Orientador de aceptabilidad institucional, por lo que es indispensable el establecimiento de medidas de administración y su debido seguimiento con el fin de mitigar dichos riesgos y así hacer una revisión posterior sobre el nivel de cada uno de los riesgos.

# Conclusiones

En el mes de enero se envió a las áreas temáticas, un oficio en el cual se solicitaba hacer una revisión de los riesgos anteriores con el fin de vincular alguno a la nueva gestión.

Las áreas temáticas excepto la Subgerencia de Gestión de Recursos, respondieron que dichos riesgos no tenían una vinculación directa con lo establecido en el nuevo PEI, por lo que no era necesario vincularlos con el actual PEI.

Si bien se inició con la valoración de riesgos del Plan Institucional de Tecnologías de Información, aún se encuentran en la definición de las medidas de administración ya que se está en un proceso de coordinación con las áreas interesadas ya que es transversal a los ejes estratégicos.

Además importante señalar que el eje estratégico con más riesgos "no aceptables" es G. Conocimiento con 5 riesgos en nivel extremo, seguido G. Recursos con 7 en nivel alto y Modelo Intervención con 5 riesgos en nivel alto.

Del total de riesgos identificados tanto en el ámbito interno como externo, se puede decir que su factor generador está relacionado con lo Operacional 26.6% y riesgos de interacción con actores externos 26.6%.

Es de suma importancia recalcar, que para contar con un nivel de aceptabilidad institucional, debemos brindarle de manera oportuna el seguimiento a las medidas de administración, con el fin de mitigar el riesgo.