

Informe de Valoración de Riesgos Institucionales

Dirección General de Planificación de Trabajo
Departamento de Control Interno

2017

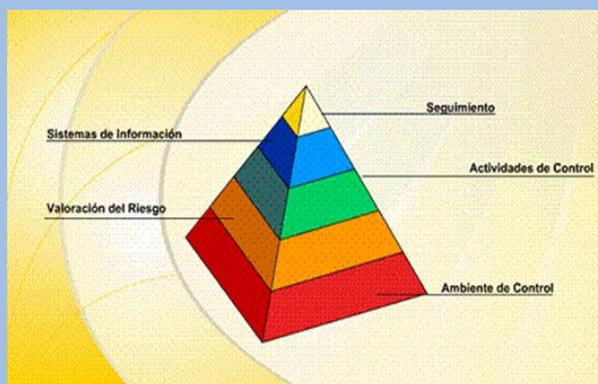


Tabla de Contenido

1. Presentación.....	3
2. Metodología.....	5
3. Parámetros de Valoración, Probabilidad e Impacto	5
3.1. Tabla 1. Asignación de valores.....	6
3.2. Tabla 2. Asignación de peso al impacto.....	6
3.3. Tabla 3. Evaluación de medidas de control.....	7
4. Revisión del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018	8
5. Resultados del proceso SEVRI-2017.....	10
5.1. Identificación del riesgo.....	10
5.2. Evaluación de los controles	13
5.3. Evaluación del nivel de riesgos por dependencias administrativas..	16
5.4. Clasificación de riesgos según severidad.....	69
5.5. Tratamiento del riesgo	70

1. Presentación

El presente informe de resultado, se integra al proceso de rendición de cuentas y al compromiso que muestra el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, por el cumplimiento de las exigencias contenidas en la legislación costarricense, 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 artículo 14 de la Ley General de Control Interno N° 8292 del 31 de julio 2002, establece que “... **Serán deberes del jefarca y los titulares subordinados, identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales...**”

El proceso SEVRI-MTSS 2017, dio inicio el 31 de mayo del 2017, con la promulgación de la circular MTSS-DMT-CIR-3-2017 emitida por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, señor Alfredo Hasbun Camacho, mediante el cual emitió el marco orientador con los parámetros y lineamientos que dieron inicio al proceso.

Por lo tanto, este proceso se vinculó a cada uno de los procesos que lleva a cabo la entidad a través de las distintas dependencias en alineamiento con la normativa vigente, el marco filosófico, marco estratégico y el plan operativo institucional, logrando determinar los eventos que podrían en algún momento afectar el cumplimiento de los objetivos o metas institucionales para el 2017.

En este sentido, el proceso SEVRI-2017 ha permitido, obtener el análisis de resultados a partir de las prioridades y objetivos de cada uno de los procesos, los resultados institucionales obtenidos de la integración de datos que aportaron todas las dependencias participantes; acompañados de la evaluación de los controles existentes, mediante un análisis cualitativo del valor agregado que estos ofrecen en términos de consecuencia y probabilidad según los eventos identificados.

De tal forma, este proceso adiciona valor a la gestión de riesgos, proporcionando una mejor integración de la información generada, que permite ubicar la institución en un nivel de riesgo moderado encaminado al fortalecimiento de la rendición de cuentas y transparencia Institucional.

El seguimiento se enfocará en los riesgos valorados por las distintas dependencias como riesgos Altos y se tratará de corregir errores en el proceso de valoración

que puedan sesgar la información brindada, reduciendo la brecha entre riesgos identificados versus riesgos reales y tratando de depurar el proceso para que las valoraciones y las medidas a tomar sean lo más apegadas a la realidad y proporcionales.

Como dato relevante, destaca un nivel de riesgo institucional del 41.7% en el rango moderado, que se obtiene de la integración de datos que emanó del análisis de cada dependencia que integra el MTSS. Los riesgos moderados son aquellos que presentan una vulnerabilidad media y requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantenga la eficiencia de las medidas de control.

En cuanto a los controles existentes, el 64% están clasificados muy bueno y bueno en partes iguales, los controles evaluados con muy bueno, son controles apropiados para el cumplimiento de los objetivos, pero su valor agregado puede ser mejor; y los buenos, son apropiados parcialmente y algunos requieren de mejoras que les permita dar valor agregado a la gestión institucional.

A partir de los resultados obtenidos, las direcciones y dependencias han adquirido compromisos de mejora, que influyan sobre los factores de riesgos, considerando su viabilidad y razonabilidad de ejecución, opción que consiste en afectar los factores de riesgo asociados a la probabilidad y/o la consecuencia de un evento, previo a que éste ocurra, para que logre su objetivo, sin verse afectos por el riesgo.

Cabe destacar, que el proceso de valoración de riesgos se llevó a cabo bajo la coordinación y asesoría para todas las dependencias, mediante talleres y asesorías programadas con cada una de ellas, logrando atender el 100% de las que participaron en el proceso. Posteriormente se brindó acompañamiento personalizado conforme con la demanda de las distintas áreas que así lo solicitaron.

Al final del proceso no se consideró la información de una dependencia perteneciente a la Dirección Nacional de Inspección, la Regional Brunca, que aportó la matriz sin respetar las indicaciones plasmadas en la metodología, situación que imposibilitó la tabulación y valoración de datos.

2. Metodología

La metodología utilizada involucra los componentes de un marco orientador y las actividades de identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales relevantes, tal como lo exigen las Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE, emitidas por la Contraloría General de la República.

Por lo tanto, la valoración de dichos riesgos, se realizó con la participación del equipo de trabajo de las dependencias, tomando como prioridad los eventos o circunstancias que afectan los objetivos plasmados por cada dependencia en sus distintos procesos.

3. Parámetros de Valoración, Probabilidad e Impacto

Para el análisis cualitativo y cuantitativo se estableció una escala de medida cualitativa y cuantitativa en donde se establecen las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas con el fin de que los usuarios la apliquen.

A continuación, se aportan dos tablas que describen los parámetros que definieron la metodología para la calificación cuantitativa y cualitativa, utilizados en el proceso de valoración de los riesgos identificados.

3.1. Tabla 1. Asignación de valores
(Probabilidades)

Nivel cualitativo	Probabilidad cualitativa	Probabilidad cuantitativa	Descripción
A	Casi certeza o seguro	9-10	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
B	Probable	7-8	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
C	Moderado o posible	5-6	Podría ocurrir en algún momento
D	Poco común o raro	3-4	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales paso al menos una vez en los últimos 5 años.
E	Improbable	1-2	Puede que no ocurra el evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales No se ha presentado en los últimos 5 años.

3.2. Tabla 2. Asignación de peso al impacto
(Medidas cualitativas y cuantitativas)

Rangos cuantitativos	Descripción cualitativa	Criterio para definir impacto
1-2	Insignificante	Baja pérdida financiera; impacto social insignificante. Sin perjuicio a la sociedad.
3-4	Menor	Pérdida financiera menor, impacto social menor.
5-6	Moderado	Pérdida financiera, moderada y medianas consecuencias, impacto social moderado.
7-8	Mayor	Pérdida financiera mayor, altas pérdidas de capacidad de producción con un impacto social mayor.
9-10	Crítico	Enorme pérdida financiera, gran impacto a la sociedad.

La asignación de dichos puntajes se requiere para valorar la probabilidad (cuán posible es que ocurra un evento y que el riesgo se materialice), impacto de riesgo (consecuencia que puede ocasionar la materialización del riesgo) y los factores de riesgo (causa) y darle el valor automáticamente muestra la cualidad del resultado. Se asignará un factor de ponderación (peso) para cada fuente de riesgo elegido que sea proporcional a la importancia que tenga este criterio para el logro de objetivos. En una escala del 1 al 10.

Para los niveles de riesgos altos y moderados se requiere que cada responsable de la unidad administrativa evaluada, desarrolle e implemente estrategias y planes de acción específicos para aumentar el cumplimiento y reducir los riesgos, que por sus resultados requieren prioritariamente de atención.

3.3. Tabla 3. Evaluación de medidas de control

Calificación		Descripción del control
Cualitativo	Cuantitativo	
Excelente	5	Controles que no requieren modificaciones y agregan valor a la gestión.
Muy Bueno	4	Controles apropiados, pero pueden ser mejores. Su valor agregado puede mejorar.
Bueno	3	Controles apropiados parcialmente y que requieren de mejoras. Su valor agregado debe mejorar.
Regular	2	Controles no muy apropiados y requieren de mejoras. No dan valor agregado.
Deficiente	1	Controles no apropiados obstaculizan la gestión requieren ser modificados. No dan valor agregado.

4. Revisión del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018

Dando continuidad al proceso de valoración de riesgos 2016 y como complemento al proceso 2017, en un trabajo conjunto entre el Departamento del Desarrollo Organizacional, el Despacho del Ministro y la Asesoría de Control Interno, se realizó un seguimiento a los indicadores que miden el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 con corte al I semestre 2017.

El trabajo de seguimiento consistió en primera instancia, en realizar una sesión de trabajo con los jefes donde se les dio a conocer el estado general de las metas e indicadores del PND. Posteriormente y dando prioridad a las metas que presentaban algún nivel de rezago, se organizaron reuniones con cada director responsable de las metas y se establecieron acuerdos para elaborar planes remediales, con el objetivo de revertir el estado, lo que se evidencia en la siguiente matriz en la cual los planes de mejora tienen cumplimiento a diciembre 2017.

INFORME SEGUIMIENTO I SEMESTRE 2017								
SECTOR TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL								
Dirección	Indicador PND	Meta de Periodo	2015	2016	2017 I sem	Acumulado al corte con un 63% del tiempo transcurrido	% de cumplimiento al corte	Plan remedial a Dic 2017
Dirección Nacional de Empleo	Número de personas jóvenes entre 17 a 24 años en condición de vulnerabilidad egresados de programas de capacitación según demanda del mercado laboral.	35.926	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	La meta acumulada reportaba un resago desde el 2015, en 2016 la meta se alcanzó. Posteriormente se dio un recorte en el presupuesto asignado al programa que ponía en peligro la meta del 2017 fue cuando se gestionó el plan remedial no obstante se descubrió que los datos aportados para la medición correspondía a la cantidad de personas jóvenes beneficiadas y no a las egresadas como se describe en el indicador. La DNE indica que no cuentan con el dato de los graduados, lo que imposibilita estimar el logro.
Dirección Nacional de Empleo	Número de emprendimientos constituidos con subsidio económico.	1.000	194	74	25	293	29%	No se aporó plan remedial
Economía Social Solidaria	Número de personas pobres con emprendimientos, microempresas o personas de la ESS capacitadas en habilidades básicas empresariales y/o asistencia técnica	11.605	1.245	682	446	2.373	20%	Revisión y ajuste de la normativa de relacionada de capacitación. Diseño y aprobación del Plan de Capacitación. Ajustar y ampliar la oferta de proveedores del fideicomiso y por consiguiente los servicios de capacitación y asistencia técnica.
Economía Social Solidaria	Número de proyectos productivos sostenibles en funcionamiento de grupos y organizaciones de la ESS.	1.320	70	236	225	531	40%	No se aporó plan remedial
Dirección Nacional de Pensiones	Número de días en que disminuye el tiempo de respuestas para resolver las solicitudes de pensión de los usuarios de la	45 días	No tiene meta 2015	0	Meta medición anual	0		Se está gestionando un proyecto como parte del Plan de Mejora regulatoria 2017 del MTSS, en cual contempla la revisión y ajuste de los procesos y procedimientos, la medición y realimentación de resultados, el análisis de rutas, cuellos de botella y la aplicación de cambios necesarios.
Dirección Nacional de Seguridad Social	Porcentaje de disminución de la cantidad de niños y niñas entre 12 a 14 años que trabajaron en el 2013 (5.715 niños).	50,00%	329% (se disminuyó en 2.356 menores entre 12 a 14 años)	-1,9%	Es anual, los resultados los brinda INEC a finales de año	0	se dio un incremento en lugar de disminuir	Mapeo de los Centros Educativos que reportan persona menores de edad realizar visitas técnicas a 50 Centros Educativos de todo el país. Reuniones de asesoría y coordinación con Orientadores y/o Directores de los Centros visitados
Dirección Nacional de Seguridad Social	Porcentaje de disminución de la cantidad de personas adolescentes entre 15 y 17 años que trabajaron en el 2013 (22.270 adolescentes).	11,60%	1093% (se disminuyó en 7.063 menores entre 15 a 17 años)	-6%	Es anual, los resultados los brinda INEC a finales de año	0	se dio un incremento en lugar de disminuir	Coordinación y articulación de acciones con la Red de Empresas Contra el Trabajo infantil buscar Asesoría y apoyo técnico, así como acompañamiento en el desarrollo e implementación de las acciones de la RED

5. Resultados del proceso SEVRI-2017

Los resultados del proceso de valoración de riesgos se acompañan de la evaluación de los niveles de riesgos y evaluación de los controles existentes, mediante un análisis cualitativo y cuantitativo del valor agregado que ofrecen los controles, en términos de consecuencia y probabilidad según los eventos identificados.

Se presentan los resultados institucionales, obtenidos con participación de las 10 Direcciones que integran este Ministerio, 3 despachos y la Oficialía Mayor, incluida en la Dirección General Administrativa Financiera. En total son 73 instancias administrativas que han sido agrupadas por Direcciones, órganos desconcentrados y unidades de staff, las que han cumplido con la presentación de las matrices para la valoración del riesgo.

5.1. Identificación del riesgo

La identificación del riesgo, es la primera actividad del Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI). En ella se logran determinar las circunstancias o eventos que podrían en algún momento, afectar los objetivos institucionales, reflejo de los resultados obtenidos en cada dependencia.

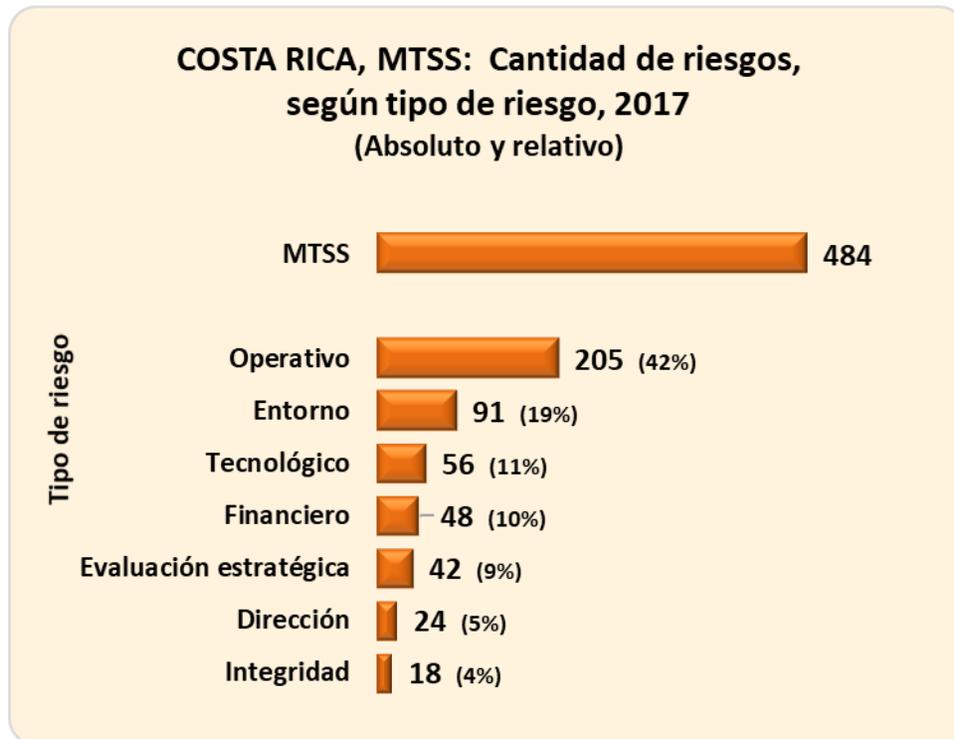
Este año, a la actividad de identificación del riesgo se le incluyó una etapa previa que consistió en un ejercicio con cuatro fases simples, que pretendía ayudar a los colaboradores a identificar los riesgos confrontándolos con la realidad de sus actividades, considerando elementos que se contraponen con el alcance de los objetivos y metas. El ejercicio consistió en cuatro simple fases:

1. Cada dependencia primero tenía que identificar cada uno de los procesos que lleva a cabo y las metas asignadas a cada uno de ellos.
2. Describir el objetivo principal de cada proceso.
3. Identificar las distintas situaciones que podrían afectar la consecución de ese objetivo o meta.
4. Finalmente, identificar causas, consecuencias y riesgos, para luego proceder a su clasificación.

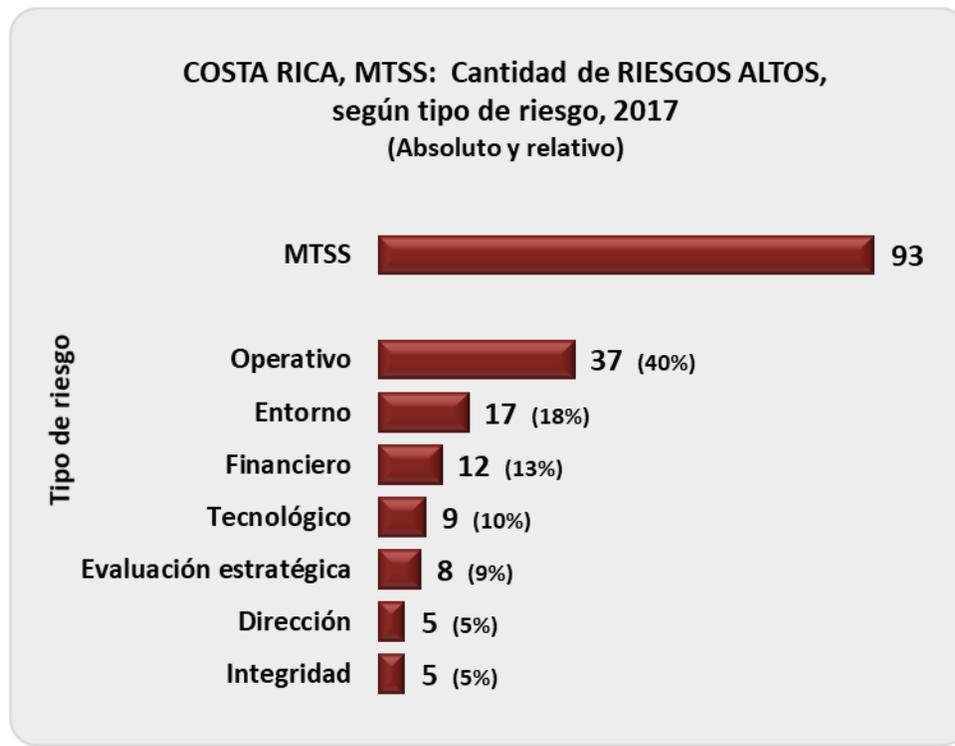
Los riesgos fueron clasificados en riesgos operativos, entorno, tecnológico, financiero, evaluación estratégica, dirección e integridad.

De esta primera etapa se identificaron un total de 484 riesgos, 184 riesgos más que en el ejercicio 2016, gracias a la inclusión del ejercicio previo.

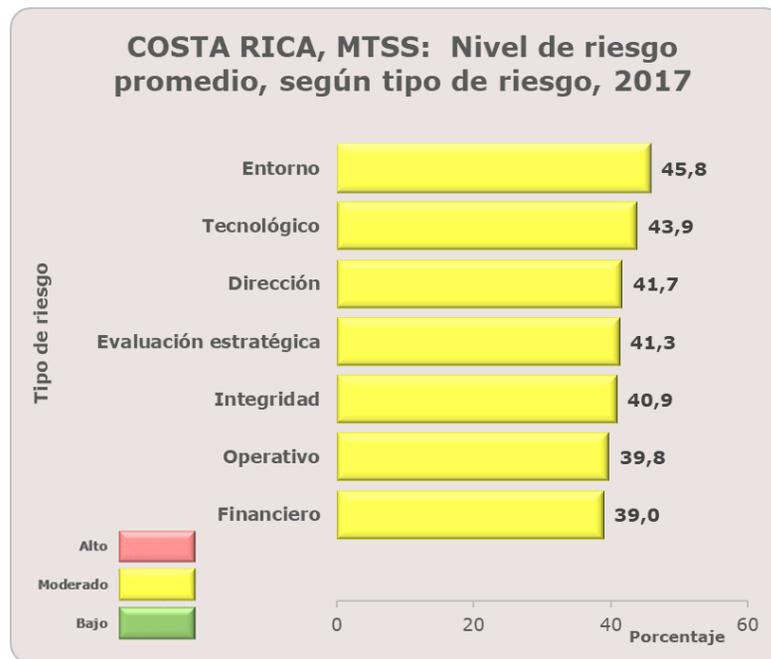
Los 484 riesgos identificados, conforme con su clasificación se ubican de la siguiente forma: 205 riesgos operativos para 42%, 91 riesgos de entorno 19%, 56 riesgos tecnológicos que representan un 11%, 48 financieros con un 10%, 42 de evaluación estratégica 9%, 24 de dirección un 5%, y finalmente 18 riesgos de integridad para un 4%.



Los datos siguientes muestran que los riesgos Altos tienen una distribución muy parecida a la del total de riesgos, es decir, predominan los riesgos operativos y de entorno, los cuales representan un 61% en el total y un 58% en los riesgos altos. La principal variante está en los riesgos Financieros y Tecnológicos que en la clasificación general cambian de posición respecto a la de riesgos Altos.



El siguiente gráfico, ilustra los resultados de identificación de riesgos, utilizando datos cuantitativos, determinando valores promedios de riesgos para cada clasificación. Se considera bajo si es menor de 30, de 30 a menos de 60 es moderado y más de 60 es considerado como riesgo alto.



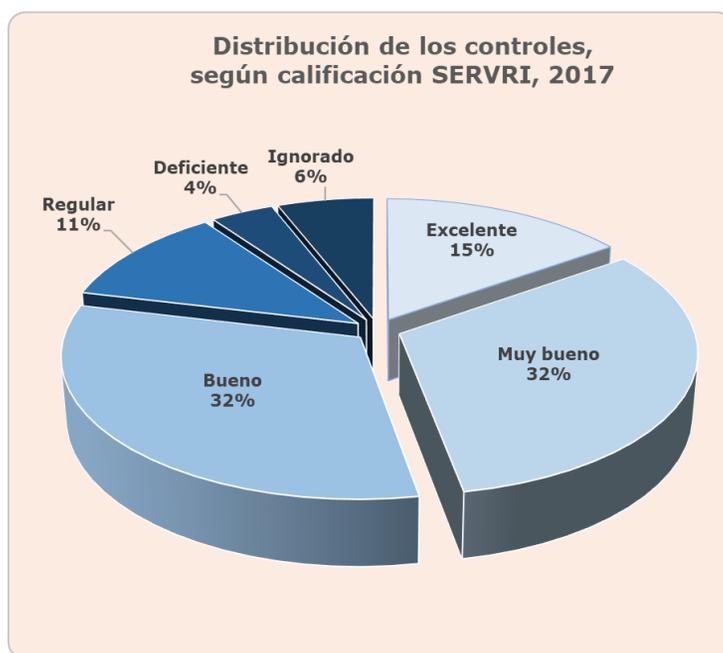
De conformidad con la valoración realizada, los 7 tipos de riesgos se ubican en un nivel moderado. Los dos tipos valorados con notas más altas son los riesgos de entorno en donde los 91 riesgos promediaron un valor de un 45.8%. En su gran mayoría están relacionados con aspectos de imagen o reputación y el valor obtenido obedece al hecho de que el impacto de posible materialización en este tipo de riesgos, es muy elevada. Seguidamente, el tecnológico con 56 riesgos que promedian un valor del 43.9%, en su mayoría ligados a carencia de sistemas, equipos y una red de internet adecuada. Es importante poner atención y tomar acciones considerando que la materialización de estos riesgos implica que las tecnologías utilizadas en el MTSS, no están operando en buena forma exponiendo las transacciones y operaciones importantes a riesgos potenciales como pérdida o uso indebido de información o la posibilidad dar continuidad a los procesos.

5.2. Evaluación de los controles

Adicionalmente, se ha incorporado en este proceso una evaluación de los controles existentes, que facilita el escenario del análisis de riesgo considerando las medidas existentes para la administración de los riesgos. Es decir, se analiza el valor agregado que ofrecen los controles para los riesgos identificados, que

consistió en identificar los controles y evaluarlos de acuerdo con su existencia y efectividad para la mitigación del riesgo.

De conformidad con los criterios de evaluación, seguidamente se gráfica su resultado.



El gráfico ilustra que el 32% de los controles fueron evaluados como muy buenos, son controles apropiados para el cumplimiento de los indicadores pero su valor agregado puede ser mejor; el 32% de los controles agrupados como buenos, son controles apropiados parcialmente y requieren de mejoras, su valor agregado debe mejorar; el 15% se calificaron como excelente, 11% regulares y el 4% evaluado refleja un control deficiente, lo que significa que obstaculiza la gestión y requiere ser modificado, ya que no da valor agregado al cumplimiento del objetivo.

Como aparece en el gráfico, un 6% corresponde a riesgos que no se les han establecido controles o no fueron evaluados por las dependencias. De estos riesgos 14 fueron valorados por las dependencias en nivel bajo, 14 valorados en nivel moderado y 4 valorados en nivel alto.

Cuando un riesgo es valorado en nivel Bajo, es porque presenta vulnerabilidad baja, (impacto y probabilidad baja versus controles existentes). Esto significa que deben existir controles y estos deben haber sido comprobados y estar valorados como muy buenos o excelentes.

Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad moderada (impacto alto con probabilidad baja, o impacto bajo con probabilidad alta, versus controles existentes), significa que deben existir controles y estos deben haber sido comprobados y estar valorados como mínimo en bueno.

El cuadro siguiente detalla las Direcciones que presentan una inconsistencia en la valoración de controles y la asignación de vulnerabilidad. Por lo anterior deben aportar las evidencias que demuestren que:

1. Los controles de estos riesgos existen;
2. Que han sido evaluados y corroborados; y
3. Que tienen una calificación de: buenos, muy buenos o excelentes según corresponda.

En caso contrario deberán reclasificar el riesgo conforme con la metodología.

Direcciones con riesgos valorados como bajos o medios sin que tengan controles o estos no estén valorados

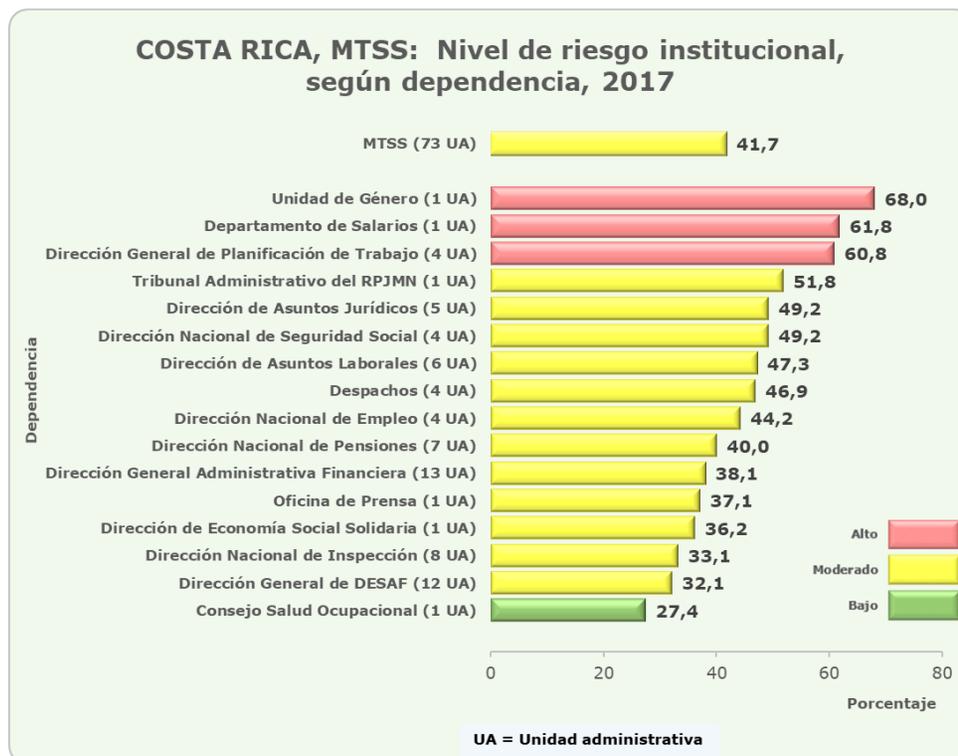
Dirección	Cantidad de controles inexistentes o sin valoración
Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares	8
Dirección Nacional de Empleo	11
Dirección Nacional de Pensiones	2
Dirección de Asuntos Laborales	1
Dirección Nacional de Inspección	4
Departamento de Salarios Mínimos (DVS)	1
Contraloría de Servicios (DGAF)	1
TOTAL	28

5.3. Evaluación del nivel de riesgos por dependencias administrativas

Este apartado del informe muestra los resultados institucionales, obtenidos con una participación del 100% de direcciones y dependencias que integran este ministerio.

La identificación de los riesgos se acompaña con el análisis de consecuencia, según su impacto y probabilidad de ocurrencia, que define el resultado de la calificación del nivel de riesgo, el cual se presenta a continuación basado en los resultados obtenidos en cada unidad administrativa.

De dicho análisis y tabulación de los datos que se utilizan como insumo de información y valoración de riesgos, se obtiene el siguiente gráfico.



El gráfico, utilizando datos cuantitativos y cualitativos, muestra el nivel de riesgo en el que se ubica cada dependencia, con los cuales se determinó un nivel de riesgo institucional promedio del 41,7%, equivalente a moderado. El riesgo presenta vulnerabilidad moderada cuando el impacto es alto y la probabilidad

es baja, o cuando el impacto es bajo con probabilidad alta frente los controles existentes.

En la gráfica de nivel de riesgo institucional, una dirección y dos dependencias presentan un nivel de riesgo alto debido a que proporcionalmente valoraron riesgos altos, a saber: la Unidad de Género, 2 altos de 3 identificados; el Departamento de Salarios, 2 altos de 5 identificados; y la Dirección General de Panificación de Trabajo, 13 altos de 20 identificados. Estas dependencias identificaron un total de 28 riesgos, 6% del total de riesgos institucionales y de estos, 17 fueron valorados altos, lo cual representa un 18% del total de riesgos altos del MTSS. El resto de dependencias concentran 82% de los riesgos.

El Ministerio identificó en las distintas direcciones un total de 484 riesgos de los cuales 93 riesgos fueron valorados como Altos lo que representa un 19% del total, como se muestra en el siguiente cuadro.

Riesgos según nivel

Nivel	Cantidad	%
Alto	93	19,2
Medio	236	48,8
Bajo	155	32,0
TOTAL	484	100,0

Según la metodología, si los niveles de riesgos obtenidos son bajos (32%), serán aceptados por la administración superior, entonces no se requiere tratamiento. Para los niveles de riesgos altos (19%) y moderados (49%) se requiere que cada responsable de la unidad o dependencia evaluada, desarrolle e implemente estrategias y planes de acción específicos (costo-beneficio) para aumentar el cumplimiento y reducir los riesgos primordiales. Del total de 236 riesgos valorados como moderados, 5 no cuentan planes de acción según se expone en el siguiente cuadro.

**Direcciones con riesgos valorados como moderados
sin propuesta de administración**

Dirección	Cantidad de riesgos sin tratamiento
Dirección Nacional de Empleo	3
Dirección Nacional de Pensiones	2
TOTAL	5

Las 2 direcciones identificadas en el cuadro deben aportar los planes de acción faltantes y garantizar su cumplimiento.

Los 93 riesgos identificados como altos se distribuyen en las distintas desentendencias del MTSS de la siguiente forma:

Riesgos altos según Dirección

Dirección	Total de riesgos identificados	Riesgos altos	
		Absoluto	%
Dirección de Asuntos Jurídicos	15	1	6,7
Dirección de Asuntos Laborales	23	4	17,4
Dirección de Economía Social Solidaria	30	1	3,3
Dirección Financiera	20	0	0,0
Dirección General Administrativa Financiera	82	19	23,2
Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares	50	4	8,0
Dirección General de Planificación de Trabajo	20	13	65,0
Dirección Nacional de Pensiones	38	10	26,3
Dirección Nacional de Empleo	23	4	17,4
Dirección Nacional de Inspección	61	0	0,0
Dirección Nacional de Seguridad Social	14	4	28,6
Ministro	54	17	31,5
Viceministro ESS	11	1	9,1
Viceministro Laboral	14	8	57,1
Viceministro Social	29	7	24,1
TOTAL	484	93	19,2

Llama poderosamente la atención el caso de la Dirección Nacional de Inspección que se revisaron 8 matrices de las 9 que correspondían (La Oficina Regional Brunca, aportó la matriz sin respetar las indicaciones plasmadas en la metodología, situación que imposibilitó la tabulación, análisis y valoración de datos). Estas 8 dependencias identificaron un total de 61 riesgos 12,60% de los riesgos totales identificados a nivel institucional y son la segunda Dirección en cantidad de riesgos identificados, no obstante, en la valoración no tienen ningún riesgo identificado como Alto. Misma situación presenta la Dirección Financiera que identifica un total de 20 riesgos y ninguno es valorado como riesgo alto. Aspecto que se separa de la media institucional.

En general el Ministerio identificó 93 riesgos que fueron valorados como altos, esto ocurre cuando el riesgo se hace altamente vulnerable a la entidad o dependencia, (impacto y probabilidad alta versus controles existentes). Lo cual no es aceptable por la Institución según las políticas. Estos niveles de riesgo requieren establecer un plan de tratamientos de riesgos que minimicen su impacto y por ende mejoren su rendimiento.

El siguiente cuadro por dependencia, detalla los 93 riesgos valorados como altos, las causas identificadas, la propuesta para administrarlos y tratarlos, además del plazo propuesto para llevarlo a cabo. Esta asesoría se enfocará en dar seguimiento a esta matriz que constituye los riesgos de mayor relevancia según las dependencias.

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Ministro	Incumplimiento de la atención oportuna de cada solicitud	Seguimiento débil de las solicitudes de información que se realiza a las dependencias. No contar con una herramienta de apoyo para el debido de seguimiento de plazos y solicitudes. Alto volumen de solicitudes entrantes al Despacho. Los plazos de respuesta son cortos dependiendo a la solicitud que se está realizando.	-Definir responsables del seguimiento y establecer mecanismos de rendición de cuenta periódicos. -Implementar un sistema de seguimiento a las solicitudes de información que permita definir responsables, fechas de cumplimiento y prioridades de respuesta, que sea debidamente gestionada. -Llevar un control de la cantidad de solicitudes entrantes al Despacho que permita realizar una estadística para medir el volumen versus el personal que se tiene para atenderlas. -Garantizar una adecuada y oportuna distribución de las solicitudes, gestionar con tiempo las prórrogas en los casos donde los plazos de respuesta son cortos para la magnitud de requerimiento.	2 trimestre
Ministro	Incumplimiento en brindar información oportuna, clara y correcta a los ciudadanos	Insuficiente o inadecuada comunicación que se dirige a los medios de prensa, sectores sociales, Poderes de la República. Falla en la comunicación entre el Sr. Ministro y los diferentes voceros. No contar con una posición Ministerial ante una	-Definir una estrategia de comunicación dirigida a los medios de prensa, sectores sociales, Poderes de la República, que permita generar la información adecuada y oportuna de los temas de mayor interés que atañen al Ministerio, para brindar un criterio adecuado	2 trimestre

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
		<p>eventualidad, ya que se está brindando un criterio propio. Desatención de una solicitud de la prensa. Falta de divulgación de las acciones institucionales relevantes para la ciudadanía. Poco tiempo para capacitar al Sr. Ministro del tema a tratar ante solicitud del medio de comunicación. Falta de exposición del Ministerio al no emitir un criterio ante una eventualidad. Falta de un plan de acción para atender el requerimiento del decreto referente al derecho del ciudadano al acceso a la información.</p>	<p>ante una eventualidad. -Designar, capacitar e informar oportunamente a los voceros oficiales designados por el señor Ministro, además montar un protocolo de atención que permita conocer la manera de actuar ante distintas situaciones, generar simulacros que permitan preparar a los voceros y mantener una continua revisión de los diferentes temas. -Definir de previo una posición Ministerial ante eventuales consultas o temas relevantes y evitar las opiniones sesgadas por cuestiones personales. -Mantener un adecuado control de las solicitudes que permita atender de forma oportuna y adecuada las solicitudes de la prensa. -Generar una estrategia de divulgación de las acciones institucionales relevantes para la ciudadanía, validando los temas de interés del Ministro mediante una definición adecuada de los canales. -Preparar con antelación al Sr. Ministro para reaccionar adecuadamente ante la prensa, cada asesor</p>	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
			debe mantenerle informado sobre temas relevantes, reuniones de seguimiento. -Generar un plan que contenga responsables, plazos, políticas y procedimientos que permitan atender de forma adecuada el requerimiento del decreto referente al derecho del ciudadano al acceso a la información.	
Ministro	Incumplimiento a las instrucciones u ordenes emitidas por entes superiores o controladores	No atender requerimientos a tiempo. No realizar las acciones pertinentes que involucran la instrucción. No tener un seguimiento exclusivo a la solicitud correspondiente. No llevar el seguimiento de correspondencia oportuno.	Crear un adecuado control de la correspondencia que emita alarmas de tiempo a los funcionarios que brindan la información para cumplir en forma oportuna.	II trimestre
Ministro	No publicación o publicación tardía de los documentos.	Falta de coordinación entre el despacho, la dirección financiera y otras dependencias. No contar con la certificación del presupuesto necesario para pagar la publicación. Falta de seguimiento en Imprenta Nacional para que la publicación se dé de forma ágil.	-Crear controles de revisión de la diferente documentación a firmar. -Comunicar a las demás dependencias los insumos necesarios y la forma idónea de presentar la documentación para la firmar correspondiente. -Mejorar la revisión previa y asegurar el visto bueno del jerarca a los documentos salientes.	II trimestre

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Ministro	Incumplimiento de las recomendaciones en los plazos establecidos por los entes supervisores y contralores	<p>No disponer de un control de correspondencia adecuado para el trasiego de la información.</p> <p>No trasladar el informe correspondiente en el plazo de ley (Ley 8292) a las dependencias involucradas.</p> <p>Atención inoportuna de los requerimientos de información de las dependencias.</p> <p>No gestionar a tiempo los requerimientos de información con las dependencias competentes involucradas.</p> <p>No instruir a las dependencias internas sobre la adopción de medidas para corregir y atender las recomendaciones de los entes contralores.</p>	<p>-Llevar un control especializado para informes correspondientes a los entes contralores y supervisores, con el fin de cumplir con los plazos de ley (Ley 8292), atender y gestionar oportunamente los requerimientos de información de las dependencias involucradas.</p> <p>Además, dar seguimiento a las recomendaciones y a las medidas para corregir.</p>	II trimestre
Ministro	Incumplimiento de respuestas en los plazos establecidos	<p>No gestionar la correspondencia con eficiencia.</p> <p>No dar seguimiento a los plazos establecidos para su respuesta</p> <p>No contar con los insumos solicitados a otras dependencias.</p> <p>No tener controles cruzados entre jefaturas y asesores</p>	<p>Llevar un control de correspondencia eficiente, donde se establezcan alarmas de seguimiento de solicitud de información para cumplir con los plazos establecidos.</p> <p>Llevar un control de correspondencia cruzados entre jefaturas y asesores con el fin de monitorear los avances en las solicitudes remitidas.</p>	II trimestre

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Ministro	Incumplimiento de acuerdos tomados en reuniones o eventos	Brindar información parcial a la jefatura correspondiente de lo acordado en la reunión o evento designado. Falta de seguimiento en los acuerdos tomados en las sesiones de trabajo. No realizar una rendición de cuentas adecuada a los superiores.	-Contar con el recurso humano exclusivo para atender el debido seguimiento a los informes, recomendaciones o disposiciones y las advertencias. -Crear una matriz para dar el seguimiento debido de las disposiciones emitidas por el ente contralor y otros fiscalizadores.	II trimestre
Ministro	No generar los actos y procedimientos administrativos indispensables para asegurar una adecuada gestión institucional	Falta de una herramienta de seguimiento y control de firmas. No gestionar en tiempo los actos y procedimientos administrativos indispensables para asegurar una adecuada gestión institucional. Documentación con errores y reprocesos. Comunicación ineficiente entre las instancias competentes involucradas. Disponibilidad del jerarca o persona encargada en brindar la firma	-Definir el canal de la atención al usuario externos dependiendo de la temática. -Tener un control de las solicitudes realizadas para el debido seguimiento de acuerdos.	II trimestre
Ministro	Incumplimiento de las disposiciones emitidas por el ente contralor y otros fiscalizadores	No contar el recurso humano exclusivo para atender el debido seguimiento a los informes, recomendaciones o disposiciones y advertencias. No contar con una herramienta tecnológica para el debido seguimiento.	-Preparar minutas de las principales reuniones en que asiste el jerarca o en su representación para que no haya una fuga de información y tener un seguimiento de los acuerdos tomados.	II trimestre

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
		No brindar el seguimiento de las disposiciones emitidas por el ente contralor y otros fiscalizadores.		
Ministro	Fuga de talento	Cambio de administración. Promoción de personal a otros puestos. Rotación de personal. Funcionarios que desean acogerse a la jubilación. Renuncias	Buscar la viabilidad de disponer de al menos de un asesor de planta, con el fin de que conozca las diferentes áreas del Despacho del Sr. Ministro y no se pierda la continuidad de proyectos e historia institucional.	IV trimestre
Ministro	Incumplimiento en tiempo de requerimientos solicitados de diferentes dependencias o instituciones	Registros manuales de la correspondencia que puede generar datos erróneos. Falta de una herramienta de seguimiento de correspondencia asignada a los asesores. Resistencia al cambio de los asesores y personal secretarial. Información desactualizada.	Controlar los registros manuales de la correspondencia, que pueden generar datos erróneos. Crear una herramienta de seguimiento de correspondencia asignada a los asesores. Capacitación en herramientas tecnológicas dirigida a los asesores y personal secretarial.	II trimestre
Ministro	Incumplimiento en forma de requerimientos solicitados de diferentes dependencias o instituciones	Falta de una herramienta de seguimiento de correspondencia asignada a los asesores. No contar con los insumos necesarios para dar la respuesta acorde con lo solicitado.	Crear una herramienta de seguimiento de correspondencia asignada a los asesores. Contar con los insumos necesarios para dar la respuesta acorde con lo solicitado.	II trimestre

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Ministro	Pérdida de la información.	Imposibilidad de mantener los sistemas de información actualizados, que limita contar con la información oportunamente para la gestión y toma de decisiones. Personal no capacitado como responsable de los procesos secretariales y archivísticos. Inadecuado manejo de la correspondencia. Falta de protocolos aplicables para la gestión documental.	Mantener los sistemas de información actualizados, que limita contar con la información oportunamente para la gestión y toma de decisiones. Capacitar al personal responsable de los procesos secretariales y archivísticos. Implementar controles internos sobre manejo de la correspondencia. Crear y aplicar protocolos aplicables para la gestión documental.	II trimestre
Unidad de Género	Probabilidad de que no se incluya indicadores de género en el POI institucional	Falta de apoyo político para que las áreas incluyan compromisos en sus planes institucionales. Falta de compromisos de las áreas para desarrollar acciones concretas en materia de género.	Por medio de oficio al señor Ministro con copia a la dirección General de Planificación del Trabajo.	01/08/2017
Unidad de Género	Probabilidad de que la Unidad no cuente con personal con experiencia y conocimiento para asumir los procesos de la Unidad.	Rotación del personal asignado a la Unidad de Equidad de Género.	Por medio de oficio al señor Ministro solicitando apoyo para fortalecer el Recurso Humano de la Unidad.	Septiembre 2017

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Consejo de Salud Ocupacional	Incumplimiento de elaborar una solicitud de pedido para la contratación de un Sistema Informático.	Inconsistencias y demora en los tiempos en el proceso de contratación administrativa.	Proceso de coordinación, planificación y programación de las actividades.	Mensual
Consejo de Salud Ocupacional	Incumplimiento de la meta porcentual establecida para atender solicitudes de estudios de condiciones integrales y medio ambiente de trabajo	Asignación de prioridades emergentes que provoque la no realización de los estudios por falta de personal profesional.	Modernización del sitio web cso.go.cr .	Semestral
Asesoría externa DAJ	Incumplimiento de compromisos de capacitaciones programadas	No se cuenta con transporte en la Dependencia. No hay interés del departamento de transporte de la Institución, en suplir nuestra necesidad de traslado. No se cuenta con presupuesto para cubrir los gastos de traslado (caja chica). Equipo insuficiente para llevar a las capacitaciones.	Programar una actividad con la participación de más cantidad de usuarios y así cubrir la demanda, solicitud de presupuesto en la partida de viáticos para poder realizar las capacitaciones en diferentes lugares del país.	2017-2018
Dirección General de Planificación de Trabajo	Incumplimiento en las respuestas, solicitudes o asesorías brindadas.	Debilitamiento de la imagen de la Dirección y la Institución. Incumplimiento en generación de respuestas de las asignaciones requeridas. Sanciones e incumplimiento de plazo.	Establecer un proceso que permita la adecuada asignación y seguimiento de tareas mediante centralización de ingreso de solicitudes, jerarquizarlas y priorizarlas conforme a la capacidad de respuesta. Emprender los procesos que permitan solventar la ocupación de las plazas y/o gestionar la devolución de las	1er semestre

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
			<p>plazas que están en préstamo. Establecer un proceso que permita segregar los procesos de la Dirección de manera tal que se pueda mitigar en alguna medida la concentración de conocimiento. Establecer un cronograma de la dirección que permita determinar la ciclicidad de procesos, y maximizar la administración del tiempo y el recargo funciones y tareas.</p>	
<p>Dirección General de Planificación de Trabajo</p>	<p>Errores y omisiones en los insumos que recibe la DGPT, para la elaboración de informes, planes y programas.</p>	<p>Atraso en los procesos internos, por revisión y ajustes del material trasladado a la Dirección. Reprocesos, limita la calidad de la información.</p>	<p>Emprender los procesos que permitan solventar la ocupación de las plazas y/o gestionar la devolución de las plazas que están en préstamo. Establecer un proceso de capacitación al personal que permita el uso más eficiente de sistemas estadísticos y elaboración de informes. Involucrar las autoridades en los requerimientos de las Direcciones mediante el requerimiento de contar con su visto bueno para recibir los distintos informes. Establecer un mecanismo que permita controlar y corregir el Incumplimiento de plazos por parte de las dependencias en la</p>	<p>1er semestre</p>

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
			<p>remisión de la información requerida. Establecer un cronograma de la dirección que permita determinar la ciclicidad de procesos, y maximizar la administración del tiempo y el recargo funciones y tareas.</p>	
<p>Dirección General de Planificación de Trabajo</p>	<p>Incumplimiento en la atención de solicitudes y requerimientos de las distintas dependencias</p>	<p>Perjudica la imagen institucional con organismos e instituciones.</p>	<p>Establecer un proceso adecuado que permita la adecuada asignación y seguimiento de tareas mediante centralización de ingreso de solicitudes, jerarquizarlas y priorizarlas conforme a la capacidad de respuesta. Centralizar la recepción de solicitudes priorizar la atención de conformidad con la prioridad y la capacidad de respuesta del personal de la Dirección. Establecer acuerdos de servicio de las solicitudes de otras dependencias que contemplen plazos de respuesta, programación en tiempo</p>	<p>1er semestre</p>

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Dirección General de Planificación de Trabajo	Generaciones informes con errores	Debilitamiento de la imagen de la Dirección y la Institución. Incumplimiento en generación de respuestas de las asignaciones requeridas. Sanciones e incumplimiento de plazo	Automatizar Procesos manuales para evitar error humano. Falta de especialización en la materia por parte de los funcionarios. Establecer un mecanismo que permita controlar y revisar los insumos. Establecer procesos de rendición de cuentas de las jefaturas en forma periódica	3 er trimestre
Departamento de Desarrollo Organizacional	Incumplimiento en la generación de los informes para entes controladores	Las unidades administrativas no entregan en tiempo la información requerida. Falta capacitación en paquetes informáticos a parte del equipo de trabajo Carencia de recurso humano en el DDO.	-Solicitar a los Jefes de Programa y al Despacho mayor colaboración en cuanto a la exigencia del cumplimiento de los plazos establecidos. -Incluir en POI 2018 cumplimiento de plazos en entrega de informes a la DGPT, con el objetivo de que sea contemplado en la evaluación del desempeño. -Reforzar el Departamento con más recurso humano gestionando la devolución de plazas de Desarrollo Organizacional que están en otras Unidades Administrativas para poder dar un acompañamiento permanente a las Unidades Administrativas en la elaboración de sus	I trimestre 2018

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
			<p>reportes de información.</p> <p>-Rotación de funciones para que todos los funcionarios conozcan los distintos procesos.</p>	
Departamento de Desarrollo Organizacional	Informes que no cumplen con los estándares de calidad (formatos, errores y omisiones)	<p>Información proporcionada por las unidades administrativas no es la requerida, falta análisis y calidad en los informes.</p> <p>Funcionarios interinos, lo que podría provocar fuga de conocimiento y experiencia.</p> <p>Falta de recurso humano para dividir cargas de trabajo y mejorar estándares de calidad.</p> <p>Las cargas de trabajo no han permitido que todos los funcionarios del Depto. dominen la estructura y complejidad de los informes.</p>	<p>-Coordinar con MIDEPLAN capacitación para los enlaces de Planificación Institucional.</p> <p>-Reforzar el recurso humano del DDO para que el acompañamiento a las Unidades en la elaboración de los informes sea más efectivo.</p> <p>-Mayor control de los Jefes de Programa en la supervisión de la información que se remite a la DGPT.</p> <p>-Que en los enlaces en las Direcciones se informen mejor de los logros de la Dependencia a la que pertenecen.</p>	<p>Permanente</p> <p>I trimestre 2018</p>

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Departamento de Desarrollo Organizacional	No contar con manuales de procedimiento oficializados oportunamente.	<p>Uno de los dos funcionarios especializados en el tema, está prestado al Despacho de Viceministerio Laboral. Ambos funcionarios son interinos.</p> <p>Las cargas de trabajo no permiten revisión de manuales de procedimientos en forma oportuna</p> <p>Los funcionarios en las Direcciones que se capacitan en el tema, en muchos de los casos no son los que terminan levantando los manuales de procedimiento y los presentan con múltiples errores</p>	<p>-Que el ingeniero industrial regrese al Departamento para fortalecer este proceso.</p> <p>-Reforzar el recurso humano del DDO para que el acompañamiento a las Unidades en la elaboración de los informes sea más efectivo.</p>	2017
Control Interno	Deterioro en la gestión institucional	No definir los responsables de la gestión de las diferentes actividades evaluadas, No brindar el seguimiento a la gestión de las actividades evaluadas, No se tienen plazos establecidos para cumplir con las actividades	Actividades y reuniones con las diferentes Direcciones para Definir los responsables de la gestión de las diferentes actividades evaluadas, los plazos para cumplir con dichas actividades y mediante una matriz de control llevar el seguimiento de los compromisos establecidos	01/03/2018

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Control Interno	Generación de informe con información errónea	Las áreas no aportan evidencia del cumplimiento de las acciones. Se contestan instrumento que cumpla algún punto sin que esté debidamente gestionado. No se verifica el cumplimiento de los diferentes ítems del cuestionario.	Actividades que permite llevar el seguimiento del cumplimiento y Matriz de Control ,con fechas de responsables de los procesos que garanticen aporten la evidencia del cumplimiento en los casos que contestan que cumpla algún punto para asegurar que esté debidamente gestionado, y en el seguimiento verificar el cumplimiento de todos ítems del cuestionario, llevar el pulso desde el inicio de año para tener proyecciones de la nota real a obtener y poder hacer los ajustes requeridos en el camino, además de asegurarnos hacer un reporte que evidencie la realidad de la institución..	01/03/2018
Control Interno	Errores en la elaboración de informes producto de SEVRI y Autoevaluación	Procesos manuales y manejo de gran cantidad de información en hojas de Excel. Poco personal en Asesoría de control Interno, en relación con la cantidad de dependencias que requieren asesoría. Jefaturas no se involucran en el proceso, y delegan función a personal sin conocimiento técnico necesario.	Incorporación de una persona de la Dirección en el proceso que se está evaluando , con el fin que adquiera conocimiento y apoye a los procesos cuando se van evaluando , establecer controles para evitar que los Procesos manuales y el manejo de gran cantidad de información en hojas de Excel generen errores, con el apoyo del despacho promover que las Jefaturas se involucren en el proceso y no	2018

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
			deleguen la función a personal sin conocimiento técnico necesario, para mitigar el escaso personal y cargas de trabajo organizar un cronograma que permita una adecuada administración del tiempo para las distintas actividades que deben ejecutarse.	
Control Interno	Desmejora en la gestión de riesgos institucional	Falta de seguimiento de los informes gestionados con cada una de las dependencias, por parte del Departamento de Apoyo y Asesoría al control interno, Jefaturas hacen matriz una vez al año, pero no gestionan los riesgos ni llevan control de eventos, lo que impide analizar la evolución, No se generan planes de acción o si se generan no se ejecutan adecuadamente.	Elaboración de las matriz de riesgos apropiadas a los planes de acción que de ella se desprende que permita brindar un adecuado seguimiento de los informes gestionados con cada una de las dependencias, por parte del Departamento de Apoyo y Asesoría al control interno, a través de asesorías continuas que garanticen que las Jefaturas gestionen los riesgos todo el año y no solo para el informe, llevando control de eventos y ajustando la probabilidad e impacto según corresponda, realizar evaluaciones que permitan analizar la evolución de los riesgos, generar planes de acción que se ejecutan adecuadamente.	2018

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Departamento de Investigación del Mercado Laboral	Respuesta inoportuna o incumplimiento en la respuesta	Recurso humano insuficiente, agudizado por retiros sin reposición. Fuga de talento humano al darse sustituciones con poca experiencia y baja capacitación específica. Cargas de trabajo no programadas y no necesariamente asociadas con las funciones de los colaboradores.	Establecer un cronograma que permita desglosar estudios, respuestas y cuestionarios a entregar, con los plazos y responsables. Centralizar las solicitudes y requerimientos externos no relacionados con la operación normal del Departamento para jerarquizar, priorizar y asignar adecuadamente. Implementar un modelo de capacitación aprendiendo-haciendo para los nuevos ingresos bajo la supervisión de los funcionarios de mayor experiencia. Gestionar oportunamente los trámites de reposición y descongelamiento de plazas.	10 meses
Departamento de Investigación del Mercado Laboral	Errores en las respuestas (imprecisiones, calidad, etc.).	Escasez de programas de capacitación adecuados. Desactualización de softwares por el surgimiento de nuevos formatos y políticas de la administración en términos de adquisición de licencias.	Implementar un modelo de capacitación aprendiendo-haciendo para los nuevos ingresos bajo la supervisión de los funcionarios de mayor experiencia. Seguimiento de las contrataciones relativas a las renovaciones de las licencias de los softwares actuales. Revisión de las herramientas informáticas atinentes con el objetivo de	2018

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
			proponer softwares distintos.	
Viceministro ESS	Limitada atención para la asesoría de usuarios internos y externos de MTSS	Falta de canales claros de comunicación. Debilitamiento de las relaciones personales y laborales entre las personas funcionarias y dependencias de la institución. No atender a tiempo preciso la totalidad de las solicitudes de los usuarios internos. No dar la priorización necesaria a las solicitudes realizadas. Comunicación inadecuada entre el Despacho y las dependencias	Definir responsables del seguimiento y establecer mecanismos de rendición de cuentas.	
Dirección de Economía Social Solidaria	Aumento de los tiempos de respuesta a los usuarios.	Procesos y procedimientos fragmentados (procesos no sistemáticos), que se vuelven complejos.	Generar una propuesta ante el Viceministro, para la implementación de la estructura.	01/10/2017
Viceministro Social	Poco seguimiento a tareas y compromisos que se deben asignar a Direcciones, como parte del trabajo en comisiones, mesas con sectores, juntas directivas y otros espacios.	1) Poco personal en las Direcciones. 2) Poco asesoramiento técnico a la hora de asistir a sesiones donde se dan compromisos.	Seguimiento constante.	Inmediato

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Viceministro Social	Conflictos políticos con sectores participantes en comisiones, mesas con sectores, juntas directivas y otros espacios.	1) Falta de claridad en posiciones de gobierno 2) Falta de mapeo de actores en la institución (Análisis de coyuntura).	Hacer mapeo de actores que participan en los diferentes espacios tripartitos, con sectores sociales o interinstitucionales, basado en la metodología de análisis de coyuntura.	1 mes
Viceministro Social	Atrasos en la firma de resoluciones	1) Poco personal para la revisión de las resoluciones. 2) Alta demanda de resoluciones.	Se requiere al menos una persona más en el Despacho para la revisión de resoluciones.	-
Dirección Nacional de Seguridad Social	Incumplimiento en los objetivos de los distintos departamentos de la DNSS	Debilidad en mecanismos seguimiento de tareas. imposición de metas políticas sin sustento técnico. Falta de rendición de cuentas oportuna y periódica. Debilidad en la planificación de los ciclos de trabajo. Escasez de recurso humano. Atención de solicitudes según demanda sin definir prioridades institucionales. Centralización de funciones en personal. Directrices de congelamiento de plazas. Fuga de talento humano. Recargo de representaciones en comisiones. Debilidad en el manejo y administración del tiempo por recargo de funciones y tareas. Presupuesto limitado.	Revisión de los instrumentos utilizados actualmente para el seguimiento de tareas. Mejorar la planificación de los ciclos de trabajo para una adecuada rendición de cuentas. Definir prioridades institucionales para adecuación de la atención en relación a las prioridades.	dic 2017- IT 2018

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
		<p>Limitada disponibilidad de vehículos. Limitaciones en la articulación de acciones inter e intra institucionales. Carencia de recursos para la promoción y protección adecuada de los trabajadores y su familia. Pérdida de Procesos sustantivos en la DNSS. Limitaciones en presupuestos que respaldan los convenios con otras instituciones.</p>		
<p>Dirección Nacional de Seguridad Social</p>	<p>Incumplimiento de la normativa vigente</p>	<p>Falta de compromiso y seguimiento de los funcionarios de la institución y de las instituciones involucradas. Desconocimiento de la normativa legal vigente, sus obligaciones y alcances establecidos. Desarrollo de políticas inadecuadas, por desconocimiento de la Ley. Limitaciones en el acatamiento de la normativa nacional e</p>	<p>Actualización continua normativa legal vigente, sus obligaciones y alcances establecidos (Capacitación).</p>	<p>dic 2017-IT 2018</p>

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
		internacional dirigida a la atención de poblaciones en condición especial. Carencia de lineamientos políticos claros. Falta de continuidad en las comisiones.		
Departamento de Protección especial trabajador DNSS	No disminuir el trabajo infantil y sus peores formas. Se de un aumento en la tasa de ocupación de personas menores de edad trabajadoras	Meta nacional que su logro no depende exclusivamente del MTSS.	Trabajo articulado y coordinado con las diferentes instituciones y sectores que adquirieron compromisos en la temática de trabajo infantil y trabajo adolescente.	Todo el año.
Departamento de Protección especial al trabajador DNSS	Ausencia de información oportuna del cumplimiento del Plan Estratégico Hoja de Ruta	Fallas en el proceso de seguimiento. Poca disponibilidad de las diferentes instancias para lograr reunirse.	Definir estrategia de seguimiento, planteando un cronograma de actividades que debe elaborar cada una de las colaboradoras del Departamento de forma conjunta con el enlace de las instancias a las que debe darle seguimiento. Informes técnicos con los resultados de cada acción.	Primer trimestre 2018

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Departamento de Evaluación DESAF	No contar con el 100% de los expedientes	Error en la acreditación de un depósito o transferencia bancaria, Captación en las cuentas de montos mal depositados, por error del depositante, Reflejo en cuentas de depósito en tránsito que suman.	Contratación de personal especializado.	1,5 años
Departamento de Tesorería DESAF	No contar con un módulo contable	Proceso lento y complejo por no contarse nunca con una contabilidad de la cuenta por cobrar. Un sistema de patronos morosos que genera diferencias por sí solo. No tener la posibilidad de contar un recurso humano dedicado a tiempo completo. Personal involucrado ausente por permisos o incapacidades.	Actualmente se está construyendo en el sistema de patronos morosos un módulo contable con apoyo a tiempo completo de un funcionario del Depto. de informática y apoyo medio tiempo de 2 contadores del Departamento. Ya Se han tomado algunas acciones a nivel de sistema para evitar alteraciones en la contabilidad y se tiene previsto tener concluido el módulo para diciembre 2017.	01/12/2017
Unidad de Control de Deuda DESAF	No contar con el 100% de los expedientes	Personal que no cuenta con conocimientos para administrar un archivo. Expedientes físicos que a través de la historia han sido manejados por personal técnico u oficinista. Falta de recurso humano que pueda dedicarse a la depuración de expedientes.	Contratación de personal especializado.	1,5 años

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Unidad de Evaluación DESAF	Incumplimiento en la cantidad de evaluaciones a realizar y que estas no cumplan con los estándares de calidad	Altos mandos asignan otras tareas al personal.	Personal de la unidad no participará en eventos o actividades ajenas a las labores de la unidad sin las autorizaciones correspondientes	II trimestre
Departamento de Generación DNE	Dificultad para la medición de resultados	Inexistencia de un protocolo o procedimiento para la asignación de beneficios del PRONAE		2018
Departamento de Intermediación DNE	No lograr la cobertura deseada por medio de la formalización de nuevos convenios de cooperación. (D1)	Cambio en las directrices. Falta de acuerdo en los Concejos Municipales. Falta de interés de parte de las autoridades municipales.	La decisión de sustituir la plaza de Técnico, que fue liberada por derecho pensión de la funcionaria Titular y la asignación de por los menos de funcionarios más, está en manos de los niveles jerárquicos superiores del MTSS.	2017

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Departamento de Intermediación DNE	Imposibilidad de hacerle llegar a las personas oferentes y demandantes las cápsulas informativas que componen la estrategia de sensibilización. (O3 y D2)	Mal funcionamiento en el sistema de notificaciones de la plataforma electrónica por falta de mantenimiento de la misma.	De acuerdo a la visión de un nuevo modelo de gestión y el proceso que lo hace posible se integrará la oferta programática, haciendo posible un Sistema Integrado de Empleo.	2018
Departamento de Migraciones Laborales DNE	Fallo en el Sistema Migratorio Laboral (SIMLA)	1-Limitado presupuesto para desarrollar investigación y disponer de información en materia de la migración laboral. 2-Incumplimiento del acuerdo firmado con la contraparte del Sistema (SIMLA) que es la Dirección General de Migración y Extranjería (DGME) 3-Problemas en la conexión inalámbrica. 4-Falta de presupuesto para el mantenimiento preventivo del sistema.	Dando seguimiento al mantenimiento preventivo, al monitoreo y presupuestando los recursos necesarios para el mantenimiento del sistema.	1 Año
Departamento de Salarios	Asesoría insuficiente e incorrecta al CNS	Falta de Recurso Humano, falta de capacitación, etc.	Realizar un estudio de reorganización de cara al fortalecimiento del CNS.	2017
Departamento de Salarios	Probabilidad de pérdida de información y o documentos de interés público	Se carece de bases de datos para el resguardo y protección de las actas, decretos, indicadores económicos u otros	Elaborar una propuesta de sistema de información automatizado o base de datos que conserve los históricos de todos los indicadores	2018

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
		documentos que permita conservar el histórico de datos de las fijaciones salariales y reglones ocupacionales de todo el país.		
Tribunal Administrativo	Incumplimiento en la resolución de los recursos	Incremento en el número de casos, escasos de recurso humano, personal poco capacitado.	Planes de contingencia.	6 meses
Tribunal Administrativo	Concentración en un solo informático especialista en soporte de la base de datos	Aunque existen varios informáticos solo uno de ellos tiene a su cargo el soporte de bases de datos del tribunal.	A partir del convenio de cooperación con la JUPEMA que brinda el soporte técnico se alertara de la necesidad de contar con al menos dos informáticos capacitados en base de datos para dar soporte técnico al tribunal.	6 meses

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Dirección Nacional de Pensiones	Resolución incorrecta de los trámites que se atienden en la DNP	<ul style="list-style-type: none"> -Ingreso de personal inexperto, sin conocimiento en la materia de pensiones. -Los procedimientos existentes no se documentan efectivamente, lo que provoca que no haya una guía clara para personas con poca experiencia o reciente ingreso. -Proceso de revisiones deficiente, lo que no permite la detección oportuna de inconsistencias. -Estandarización de criterios para resolver los trámites. -Falta de retroalimentación, ante la incidencia de errores. -Poco tiempo para una inducción, ante la alta demanda de trámites que se deben atender. 	<p>Este riesgo debe controlarse por parte de cada una de las jefaturas de la DNP.</p> <p>De igual forma, en el apartado Evaluación 1.3, se evidencia las medidas tomadas por parte de la Dirección.</p> <p>Entre las medidas que ha tomado la Dirección, está realizar reuniones con las jefaturas para abordar temas varios y además para aclarar temas de interés para la adecuada resolución de los trámites. Esto se evidencia con la siguiente documentación:</p> <p>Circulares: DNP-CIR-14-2017, DNP-CIR-18-2017, DNP-CIR-19-2017.</p> <p>Oficios: DNP-OF-356-2017, DNP-OF-367-2017, DNP-OF-374-2017, DNP-OF-375-2017, DNP-OF-391-2017, DNP-OF-435-2017, DNP-OF-481-2017, DNP-OF-535-2017.</p> <p>No obstante, la Dirección se encuentra vigilante para evitar la incidencia de estas situaciones.</p>	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Dirección Nacional de Pensiones	Pérdida del personal experto en áreas críticas de la DNP, y no se cuenta con personal capacitado para sustituir los procesos que se realizan	<ul style="list-style-type: none"> -No capacitar al personal. -Conocimiento concentrado en una sola persona. -No incentivar al personal. -Imposibilidad para realizar reasignaciones de puestos al personal. 	<p>En el apartado de Evaluación 1.3, se evidenció como las medidas adoptadas disminuirán el impacto de posibles salidas de personal.</p> <p>De igual forma, la Dirección a la brevedad realizó las gestiones para nombrar al personal producto de las salidas por la Reforma Procesal Laboral.</p>	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Dirección Nacional de Pensiones	No brindar la atención oportuna a los requerimientos de los Órganos supervisores y controladores.	<ul style="list-style-type: none"> -Los distintos departamentos no aportan la información que se les solicita en tiempo. -DID no brinda oportuno seguimiento para cumplir las disposiciones. -No solicitud oportuna de ampliación de plazos para el cumplimiento de las disposiciones, cuando sea materialmente imposible cumplirlos en tiempo. -Las dependencias dueñas de los procesos que se relacionan con las disposiciones de los entes supervisores o controladores, no cumplen con los compromisos pactados por la DNP. -No aprobación de presupuesto para atender requerimientos relacionados con cambios tecnológicos u operativos que requieran de una contratación externa. -Incumplimiento de empresas externas en la atención de los requerimientos según los cronogramas definidos. -Pérdida de información clave para la atención de los requerimientos. -Fallas tecnológicas impiden el envío de lo requerido o bien la 	<p>Una de las metas de esta Dirección es la atención en tiempo de los requerimientos de los entes supervisores y controladores; es decir, eliminar la cultura de incumplimiento en la DNP.</p> <p>Es por esta razón, que se han girado las instrucciones necesarias para evitar los incumplimientos, lo cual queda evidenciado en las comunicaciones realizadas (Circular DNP-CIR-13-2017, oficios: DNP-OF-367-2017, DNP-OF-414-2017, DNP-OF-353-2017).</p> <p>De igual forma, con respecto a los hallazgos pendientes de la Auditoría Interna, se ordenó mediante oficio DNP-OF-661-2017, al Depto. de Investigación y Desarrollo dar el seguimiento a la brevedad de los hallazgos pendientes o en proceso, para determinar si proceden o no y proceder con lo correspondiente inmediatamente, para lo cual el pasado 14 de julio de 2017, se elaboró la matriz para el seguimiento de los mismos y de igual forma, se están elaborando los oficios para los cumplimientos pendientes e informar</p>	5 meses

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
		<p>generación de los insumos.</p>	<p>los avances a la Auditoría Interna.</p> <p>La anterior medida, es de acatamiento permanente, por lo cual se espera que una vez cumplidas las recomendaciones pendientes, el riesgo no se vuelva a materializar, ya que con estas medidas está controlado.</p>	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Dirección Nacional de Pensiones	Pagar sumas que no corresponden a usuarios o tener que realizar pagos por rubros que pudieron ser evitados	<ul style="list-style-type: none"> -Fallas en el seguimiento de la información de cementerios por parte del Depto. de Gestión de la Información y no comunicación inmediata al Depto. de Gestión de Pagos para la exclusión correspondiente. -Controles insuficientes para la detección y exclusión oportuna en planillas, de los fallecidos. -Accesos a información insuficientes para detectar los casos de fallecidos oportunamente. -No se implementan planes de contingencia para atender los acumulados de trámites pendientes. -Procesos actuales no son eficientes, lo que provoca que la capacidad instalada no pueda hacer frente a todos los trámites en los plazos de ley. -Control y seguimiento de las jefaturas involucradas no es suficiente para detectar situaciones que se puedan mejorar o bien para reforzar procesos. 	<p>Con el proyecto de levantado de la información para el sistema de revalorizaciones y planillas, se espera que, al 31 de diciembre de 2017 toda la información de los pensionados esté incluida y así se puedan realizar las revalorizaciones automáticas, lo cual disminuirá la incidencia de amparos de legalidad. No obstante, se debe tener en cuenta que el presupuesto disponible no es responsabilidad directa de la DNP, sino de entes externos.</p> <p>En el año 2016, con la publicación de las leyes 9381 y 9388, se instruyó al Depto. de Gestión de la Información para que, a través del Núcleo de Admisibilidad, se denieguen las solicitudes de revalorización correspondientes a períodos posteriores a la entrada en vigencia de ambas reformas de Ley, mediante las cuales se reclamen metodologías distintas a la de Costo de Vida al Monto; tanto para los procesos de reajuste, como de cobro de diferencias de pensión de períodos anteriores al vigente.</p>	1 año

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
			<p>Con respecto a las sumas giradas de más a fallecidos, el Ministerio cuenta con varios mecanismos para identificar a tiempo las defunciones y evitar pagos de más. La Coordinación del Núcleo de Pagos de Regímenes Especiales, recibe los expedientes de los casos con posibles caducidades del derecho de pensión por fallecimiento, los cuales pueden ser comunicados y detectados por distintas fuentes a saber: comunicado por la Asesoría Económico Actuarial de la DNP, alertas del Depto. de Gestión de la Información de la DNP cuando se hayan presentado solicitudes de traspaso de pensión, del Tribunal Supremo de Elecciones, de la publicación de esquetas en los medios de comunicación masiva, de la información que remiten los distintos cementerios a nivel nacional y cualesquiera otras que sirvan para dicho fin y procede a la inmediata exclusión del pensionado de la planilla inmediata de pago.</p>	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
			<p>Con el Sistema de Revalorización y Planillas de la Dirección Nacional de Pensiones, se tiene un mayor control sobre los fallecimientos del siguiente modo: cada semana el Tribunal Supremo de Elecciones publica en su página web, los fallecimientos inscritos en la última semana, dicho archivo de actualización, es descargado por el funcionario encargado de la DNP y acto seguido, cargado en el Sistema de Revalorización y Planillas, de manera que el archivo incorporado a nuestro sistema se actualiza y mediante un mecanismo automático, el sistema impide el pago de todas las personas con fecha de defunción registrada en el sistema, esto ha reducido en buena medida el pago a pensionados fallecidos pues aún antes de la comunicación oficial del fallecimiento, ya se ha registrado en nuestro sistema dicho deceso para evitar el pago.</p> <p>En abril de 2016 se publicó la Ley 9388 la cual mediante su artículo 5 reforma el artículo 43 de la Ley 7302, para otorgar la</p>	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
			<p>potestad a la Tesorería Nacional de solicitar a las instituciones financieras, la devolución de los depósitos que correspondan a todos los pagos de pensión que hayan sido acreditados en las cuentas para el pago de pensión, a la fecha de defunción del pensionado y cuyos montos aún se encuentren disponibles. Con esta medida se espera una reducción significativa en el saldo de las sumas giradas de más. Con el oficio DNP-OF-697-2017, se instruyó al Depto. de Gestión de Pagos para que en el plazo de un mes se remita la información que requiere el Ministerio de Hacienda para ejecutar lo establecido en el artículo de la citada ley, por lo que se procede a establecer un plazo de un mes a partir del 12 de julio, para normalizar el envío de forma mensual al Ministerio de Hacienda. Con esta medida se espera disminuir de forma significativa estas sumas.</p> <p>Actualmente, se encuentra en estudio el Proyecto de Ley N°19.721 denominado: "Reformas para evitar</p>	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
			<p>el pago de pensiones de fallecidos: Adiciónense los artículos 30 bis, 30 ter, 30 quáter, 30 quinquies, 30 sexies, 30 septies, 30 octies y 30 nonies y el artículo 31 bis en el capítulo V titulado: Disposiciones generales, de la Ley N°7302 de 8 de julio de 1992, denominada: Régimen General de Pensiones con cargo al Presupuesto Nacional (Marco), Creación del Régimen General de Pensiones con cargo al Presupuesto Nacional, de otras regímenes especiales y reforma a la Ley N°7092, de 21 de abril de 1998, y sus reformas y Ley de Impuesto sobre la Renta y sus reformas. Además, el artículo 220 bis a la Ley N°4573, Código Penal, de 4 de mayo de 16970 y el artículo 60 bis, en la Ley N°1644, de 26 de setiembre de 1953, denominada Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, y sus reformas". Con este proyecto se espera, puedan evitarse como herramientas adicionales, las sumas giradas de más.</p>	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Dirección Nacional de Pensiones	Incumplir con la ejecución presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de supervisión por parte del Departamento encargado de la ejecución presupuestaria operativa. -Personal sin conocimiento técnico sobre los procesos de contratación administrativa. -Desconocimiento de los ciclos de contratación, que implicarían los distintos tipos de contratación y los plazos para ejecutarse. -No controlar los plazos de atención a las solicitudes por parte de dependencias externas a la DNP. 	<p>Si bien como jefe de programa el Director (a) en ejercicio, tiene la obligación de velar por la correcta ejecución presupuestaria, esta responsabilidad es delegada en el Depto. de Investigación y Desarrollo, lo cual se evidencia en los oficios e instrucciones giradas, además de lo establecido en el Manual Descriptivo de Cargos del MTSS. (oficio DNP-OF-367-2017).</p> <p>Para asegurar una sana ejecución presupuestaria, se han girado varias instrucciones al Depto. de Investigación y Desarrollo, por medio de los siguientes oficios: DNP-OF-409-2017, DNP-OF-416-2017, DNP-OF-523-2017, DNP-OF-652-2017, DNP-OF-653-2017, DNP-OF-654-2017, DNP-OF-680-2017.</p>	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Dirección Nacional de Pensiones	Dejar de percibir un servicio	<ul style="list-style-type: none"> -No presentar las adendas en tiempo. -No llevar un adecuado control de los vencimientos de los contratos. -La persona encargada no tenga conocimiento sobre los ciclos de contratación, según los servicios que contrate la DNP. 	A criterio de esta Dirección este riesgo actualmente está debidamente controlado, razón por la cual, se retiene, pues no debe realizarse ninguna medida adicional al seguimiento realizado por el Depto. de Investigación y Desarrollo para su atención.	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Dirección Nacional de Pensiones	Incumplimiento en el desarrollo de los procesos y metas y objetivos, que involucran los distintos departamentos que conforman la DNP	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de rendición de cuentas -Ingreso de funcionarios sin conocimiento en la materia de pensiones. -Controles insuficientes por parte de las jefaturas de los departamentos. -Cuotas de producción inexistentes en algunos departamentos. -No existen procesos de retroalimentación al personal, ante la incidencia de errores. -Fallas de los sistemas informáticos. -Reprocesos por incidencia de errores en los estudios técnicos. -Procesos desactualizados que provocan disminución o estancamiento en la producción. -Incumplimiento en los plazos de respuesta establecidos por ley. -No retención de personal calificado, por traslados hacia otras direcciones o bien a entidades externas al Ministerio. 	<p>En el apartado Evaluación 1.3, se evidencia las medidas tomadas por parte de la Dirección. Entre las medidas que ha tomado la Dirección, está realizar reuniones con las jefaturas para abordar temas varios y además para aclarar temas de interés para la adecuada resolución de los trámites.</p> <p>Esto se evidencia con la siguiente documentación:</p> <p>Circulares: DNP-CIR-14-2017, DNP-CIR-15-2017, DNP-CIR-17-2017, DNP-CIR-18-2017, DNP-CIR-19-2017.</p> <p>Oficios: DNP-OF-356-2017, DNP-OF-367-2017, DNP-OF-373-2017, DNP-OF-374-2017, DNP-OF-375-2017, DNP-OF-377-2017, DNP-OF-378-2017, DNP-OF-379-2017, DNP-OF-391-2017, DNP-OF-414-2017, DNP-OF-415-2017, DNP-OF-435-2017, DNP-OF-445-2017, DNP-OF-481-2017, DNP-OF-535-2017, DNP-OF-563-2017, DNP-OF-582-2017, DNP-OF-590-2017, DNP-OF-594-2017, DNP-OF-611-2017, DNP-OF-651-2017, DNP-OF-698-2017.</p> <p>No obstante, la Dirección se encuentra vigilante para evitar la incidencia de estas situaciones.</p>	1 año

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Departamento de Investigación y Desarrollo DNP	Incumplimiento en las tareas asignadas, en ausencia del titular del puesto	No contar con un procedimiento que indique los pasos para llevar a cabo la tarea. Falta de capacitación de un segundo funcionario en las labores	Se actualizaron los procedimientos y guías de trabajo. Transferir los conocimientos a un segundo funcionario.	9 meses
Departamento de Investigación y Desarrollo DNP	Incumplimiento de la ejecución presupuestaria	Falta de capacidad de respuesta de la Proveeduría Institucional para atender las solicitudes de compra. No contar con las especificaciones técnicas necesarias para incluir las compras. Ausencia del titular a cargo de la gestión presupuestaria. Incumplimiento por parte del contratista (bienes recibidos fuera del periodo presup). Contratación infructuosa (no hay oferentes)	Implementación de un control de consumo por medio de datos estadísticos.	6 meses
Departamento de Investigación y Desarrollo DNP	Pérdida, extravió y deterioro de activos	Falta de concientización de los responsables en cuanto a la importancia y responsabilidades de la custodia de un activo asignado a su nombre. Falta de espacio para la custodia de los bienes en desuso y deshecho.	Implementación del sistema informático de control de activos.	9 meses

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Viceministro Laboral	Brindar respuesta errónea o bien con falta de información a las solicitudes de los entes.	Falta de revisión de calidad (control de calidad) en las respuestas brindadas.	Definir responsables del seguimiento y establecer mecanismos de rendición de cuenta periódicos. Implementar un sistema de seguimiento a las solicitudes de información que permita definir responsables, fechas de cumplimiento y prioridades de respuesta, que sea debidamente gestionada.	
Viceministro Laboral	Incumplimiento de plazos para respuesta a solicitudes oficiales	<ul style="list-style-type: none"> * No tener claro las fechas de vencimiento de los plazos establecidos por Ley para la contestación de las diferentes solicitudes. * Información desactualizada. * Falta de seguimiento a las fechas de vencimiento de la atención de trámites. 	Definir responsables del seguimiento y establecer mecanismos de rendición de cuenta periódicos. Implementar un sistema de seguimiento a las solicitudes de información que permita definir responsables, fechas de cumplimiento y prioridades de respuesta, que sea debidamente gestionada. Planificar reuniones de equipo para seguimiento de pendientes	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Viceministro Laboral	Incumplimiento en respuesta a solicitudes y trámites de entes supervisores, contralores y sectores sociales.	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de disponibilidad de contar con los insumos técnicos para preparar las respuestas conforme a las solicitudes. * Seguimiento débil de las solicitudes de información que se realiza de las dependencias. * Alto volumen de solicitudes entrantes al Despacho. * Falta de protocolos aplicables para la gestión documental 	Definir responsables del seguimiento y establecer mecanismos de rendición de cuenta periódicos. Implementar un sistema de seguimiento a las solicitudes de información que permita definir responsables, fechas de cumplimiento y prioridades de respuesta, que sea debidamente gestionada.	
Viceministro Laboral	Compras innecesarias o demasiado onerosas	<ul style="list-style-type: none"> * Facturas que llegan con poco detalle sobre el pago, para así verificar datos. * Facturas que se firman sin la información suficiente para asegurarse de que el pago es correcto. * Poco control y alto volumen de trabajo 	Obtener capacitación en el tema de compras públicas y administración de recursos, así mismo contar con personal de confianza y experto en la materia que sirva de apoyo en la toma de decisiones para realizar compras.	
Viceministro Laboral	Sub ejecución del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> * Alta demanda. * Ausencia de un sistema de control de facturas. * Poco personal para revisar las facturas 	Realizar reuniones de seguimiento periódicas para evaluar la ejecución del presupuesto y velar por que las compras se realicen en tiempo y forma; reuniones con el oficial mayor para revisar la ejecución del presupuesto.	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Viceministro Laboral	Firma de resoluciones con datos incorrectos que generen compras erróneas, pagos de más, atrasos en el proceso	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de seguimiento y atrasos administrativos. * Atrasos en la firma de Facturas. * Falta de capacitación en contratación administrativa 	Capacitación en temas de administración pública y compras; por el momento se trata de realizar la revisión de todas las resoluciones o gran parte de ellas para evitar atrasos o información incorrecta durante el proceso de compra. Sería importante tener un área (proveeduría) que colabore con la asesoría en las compras y capacite a los funcionarios involucrados para una mejor gestión.	
Viceministro Laboral	Procesos disciplinarios impunes, sin consecuencias disciplinarias.	Falta de un proceso establecido o un departamento especializado. Al no existir procedimiento establecido, se realizan los procesos de diferentes maneras y puede causar indefensión o efectividad disciplinaria	CREAR UN DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO EN PROCESOS DISCIPLINARIOS. Sería realizar la consulta y gestión con el despacho del Ministro.	
Viceministro Laboral	Extravío y robo de información sensible y confidencial.	La oficina es muy vulnerable al acceso, y se puede extravíar información confidencial de varios procesos llevados a cabo en el despacho. Vulnerabilidad de la información digital y respaldo de la misma.	Crear un plan para la protección de la información documental que existe en el despacho y mejores mecanismos de seguridad dentro del mismo	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Departamento de relaciones del trabajo DAL	Presenta problemas para localización de citas de usuarios. Programa mayor o menor número de citas por horas. En ocasiones no aparecen en la lista las personas que sacaron cita por medio del sistema. No señala los requisitos de atención del usuario. Imposible realizar cualquier cambio	Deficiencias en el funcionamiento del actual Sistema de Atención Electrónica (SAE), el cual no se puede modificar ante la ausencia del código fuente.	Presentar justificación de la necesidad de un nuevo sistema electrónico de citas a la Dirección de Asuntos Laborales Coordinar con la Dirección de Asuntos Laborales la búsqueda de opciones de soluciones internas o externas. Reunión con la Dir. de Tecnología de Información para búsqueda de alternativas e informar sobre los requerimientos del sistema. Reunión con Viceministerio Laboral para consecución de recursos e informar sobre los requerimientos del sistema Creación de nuevo sistema informático de citas por parte de la DTI Presentar justificación de la necesidad de nuevos dispositivos numéricos electrónicos para el ordenamiento de filas de atención ante la Dirección de Asuntos Laborales.	Cumplido en pro-ceso
Dirección de Asuntos Laborales	Riesgo de competencia mal definida	No existe manual de procedimientos para atender asuntos demandados por organizaciones sindicales, por lo que a veces lo atiende los despachos o a veces la Dirección Cultura de las organizaciones sindicales de esperar que los Despachos les resuelvan con más	Lineamientos claros de los Despachos.	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
		prontitud La intervención política permea los procesos de la DAL		
Departamento de Coordinación Técnica DAL	Que los usuarios reciban un servicio inadecuado	Cálculos malos laudos con fallas, Recursos de amparo	Cursos de capacitación	2 al año
Departamento de Evaluación y análisis DAL	Oportunidad	Atraso en los procesos por parte de la Proveeduría	Continuar con las reuniones en la Oficialía y con la Jefe del Programa Presupuestario, para lograr avances.	Todo el año.
Dirección General Administrativa Financiera	Aglomeramiento de activos institucionales en desecho o desuso en lugares no habilitados para este fin.	Que la dependencia Administrativa no realiza las gestiones en tiempo y forma para donar o desechar los activos institucionales en desecho o desuso.	Oficios estableciendo plazos y dando seguimiento al cumplimiento de los mismos mensualmente.	Semestralmente
Dirección General Administrativa Financiera	Proceso impune, sin consecuencias disciplinarias.	Falta de un proceso establecido o un departamento especializado. Al no existir procedimiento establecido, se realizan los procesos de diferentes maneras y puede causar indefensión o efectividad disciplinaria. Un mal manejo del proceso que podría declararse nulo o prescrito	Crear un departamento especializado en procesos disciplinarios.	seis meses

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Dirección General Administrativa Financiera	Sub ejecución de los recursos presupuestados.	Estimación deficiente de los recursos presupuestados. Surgimiento de políticas o directrices de los órganos rectores que inciden la ejecución presupuestaria. Carencia de recurso humano para el cumplimiento de las funciones operativas. Gestión deficiente de los procesos de contratación por parte de la Unidad Gestora o la Proveeduría Institucional.	Procurando contar con una mayor cantidad de recursos humanos que permitan un mayor control y seguimiento sobre las gestiones que realizan las distintas Unidades Gestoras.	Semestralmente
Departamento de Capital Humano	Falta de Recurso Humano en las diferentes Unidades que conforman el Departamento.	Congelamiento de plazas por Directrices emitidas por el Gobierno de la República. Centralización de funciones en solo un funcionario.	Oficios y correos electrónicos	I Trimestre II Trimestre III Trimestre IV Trimestre
Departamento de Capital Humano	Que el Departamento no logre alcanzar los objetivos trazados en el Plan Anal Operativo.	Por no contar con el Plan Estratégico Institucional, este distorsione los objetivos y metas trazadas en el Plan Operativo del Departamento.	Oficios y correos electrónicos	I Trimestre II Trimestre III Trimestre IV Trimestre
Departamento de Capital Humano	Que no se realicen a tiempo los diferentes procedimientos para hacerle frente a la entrada en vigencia a la Ley 9343, el 25 de julio del 2017.	Por falta de personal en las unidades encargadas de los trámites. Poco tiempo para realizar los trámites como: nombramientos, traslados, inclusión en planilla, verificación de requisitos, entre otros.	Oficios, correos electrónicos, reuniones e informando sobre avances	I Trimestre II Trimestre III Trimestre IV Trimestre

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Departamento de Capital Humano	Que un puesto sea reasignado de manera incorrecta.	No verificar requisitos, tanto académicos como legales y el puesto sea reasignado. Que la afinencia de los títulos académicos no sean los requeridos para la especialidad del puesto. Que las funciones que ejecute el servidor, no estén acordes con su clasificación.	Revisión de diferentes manuales de puestos, expedientes, ubicación, requisitos académicos y legales de la clase propuesta.	I Trimestre II Trimestre III Trimestre IV Trimestre
Departamento de Capital Humano	Personal no capacitado en las diferentes labores que se realizan en el Departamento.	Que se realicen trámites incorrectos, o no se utilicen herramientas de trabajo por falta de capacitación. Falta de tiempo y presupuesto.	Distribuyen de labores prioritarias entre los funcionarios que se encuentran en el Departamento.	I Trimestre II Trimestre III Trimestre IV Trimestre
Departamento de Capital Humano	No brindar información correcta, o darla inexacta a entes internos o externos o usuarios del servicio.	Solicitud de Información por parte de las Autoridades Superiores en tiempos limitados. No dar plazos para la ejecución y revisión de información solicitada. Brindar una asesoría a la ligera o dar información y que ésta sea equivocada por la premura en brindarla.	Confección de Modificaciones Presupuestarias de acuerdo con fechas establecidas por el Ministerio de Hacienda y trasladadas a los Jefe de los Programas Presupuestarios de este Ministerio.	I Trimestre II Trimestre III Trimestre IV Trimestre
Departamento de Capital Humano	Políticas de contención del gasto emitidas por el Gobierno de la República.	Faltantes en las partidas presupuestarias para la cancelación de salarios, subsidios, prestaciones legales, etc.	Oficios, correos electrónicos y reuniones por la premura del tiempo que se solicita para realizar un nombramiento.	I Trimestre II Trimestre III Trimestre IV Trimestre

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Departamento de Capital Humano	Desconocimiento de los procedimientos y de la política interna.	Falta de comunicación, por parte de las Autoridades Superiores, a las dependencias institucionales.	Oficios y correos electrónicos.	I Trimestre II Trimestre III Trimestre IV Trimestre
Departamento de Capital Humano	Limitaciones en la conectividad por instancias internas y externas.	Congelamiento de plazas por Directrices emitidas por el Gobierno de la República. Centralización de funciones en solo un funcionario.	Incidentes ante las instancias correspondientes.	I Trimestre II Trimestre III Trimestre IV Trimestre
Oficina de Salud Ocupacional	Ocurrencia de accidentes o incidentes de los contratistas o terceros, relacionados con los trabajos de mantenimiento	Prioridad de otras labores Falta de información por parte del contratista del cronograma de trabajo Desinformación de la ubicación o presencia de los contratistas en el edificio Pbro. Benjamín Nuñez y Anexos No contar con la presencia del encargado o un representante para que se ocupe de firmar los permisos de trabajo y asumir las medidas de seguridad acordadas. Prioridad de otras labores Desconocimiento de la normativa interna y de las directrices de SSO por parte del contratista No cumplir con la supervisión de los trabajos del contratista al menos una vez por día.	Por medio de planificación operativa en conjunto con el DSG en cuanto a comunicación de labores de contratistas y envío de cronogramas de trabajo. Por medio de la creación de un Plan de gestión de SO, en donde se incluya procedimientos internos para el llenado y autorización de personal competente con permisos de trabajo.	01/03/ 2018

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Oficina de Salud Ocupacional	Aumento de la accidentabilidad en el MTSS	Desconocimiento del procedimiento de atención y reporte de accidentes Falta de información por reporte fuera del tiempo establecido: 24 horas Investigación de accidentes que no califican como accidentes Falta de cultura de reporte de accidentes Comunicación ineficiente entre regionales del MTSS Se obtiene información errónea o poco creíble de los afectados Gasto de tiempo y recursos asignados a la atención e investigación de causas equivocadas Investigaciones del INS por mal uso de la póliza de RT Problemas legales por entrega de información incompleta o incorrecta ante el CSO No se atienden las causas reales de los accidentes y se siguen repitiendo	Por medio de mantener la comunicación con el consultorio médico, capacitar e informar a los funcionarios y creando procedimientos internos. Dar información y capacitación a los funcionarios para evitar que se reporte accidentes no relacionados con sus labores diarias y no ocurridas dentro de su horario de trabajo. Incluir en el Plan de gestión. Mantener la comunicación con el consultorio médico y las jefaturas en caso de accidente dudoso.	01/03/2018

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Oficina de Salud Ocupacional	Crisis en caso de una emergencia por falta de una brigada preparada para responder ante una emergencia	Falta de medios y recursos para hacer giras de inspección a las diferentes regionales. Falta de asistencia de voluntarios a las reuniones de la Comisión de emergencias Falta de implementación del plan de respuesta ante emergencias del MTSS Falta de capacitación y preparación del personal del CE Falta de identificación de factores de riesgo: condiciones subestándar Falta de asistencia de los miembros de la Comisión de emergencias por falta de tiempo en sus respectivas funciones Falta de comunicación adecuada hacia los miembros de la Comisión, por parte de la Unidad de SSO Falta de recursos para la asignación de presupuesto para capacitaciones y charlas por personas profesionales en los diferentes temas tanto a la CE como a los funcionarios Falta de información y registros de los contactos de otras comisiones de emergencias. Falta de identificación y evaluación de situaciones de riesgo Incapacidad para	Mejorar los procesos de información para que los funcionarios conozcan los protocolos de emergencias y se involucren con la Comisión. Incentivar la participación mediante charlas de profesionales y del uso de medios tecnológicos. Involucrar en los procesos de inspección y actualización de protocolos de respuesta ante emergencias. Incentivar y re-organizar la Comisión de emergencias existente. Re-asignación de responsabilidades y cargos.	01/11/2018

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
		<p>coordinar una fecha u horario en el que puedan participar todos los miembros del comité de emergencias</p> <p>Falta de compromiso por parte de los funcionarios, en integrar la Comisión de emergencias</p> <p>Inoperancia de la brigada de emergencias por falta de prácticas y simulacros</p>		
Oficina de Prensa	Mejorar los mecanismos de difusión de información publicitaria	Que los procesos internos de Contratación y Presupuesto se atrasen y no se pueda cumplir con la meta de las campañas publicitarias.	programación efectiva de las diferentes campañas para que se hagan efectiva la publicidad.	
Oficina de Prensa	Publicación de campañas incorrectas o sesgadas de oportunidad	incumplimiento de los procesos previos para la generación del concepto y las piezas de la campaña.	Sensibilización a los funcionarios con responsabilidades y poder de toma de decisión en la generación técnica de las campañas	

Dependencia	Riesgo	Causas	Administración del riesgo	Plazo
Proveeduría	Pérdidas, faltantes o excesos en las existencias de bienes y suministros del el Almacén	Personal insuficiente y poco capacitado para la administración de inventarios en bodegas, No se cuenta con un sistema de inventarios.	Recientemente se hizo una depuración de las existencias en Almacén para retirar de inventario las líneas que no tienen movimiento y los productos vencidos y obsoletos. Además, se tiene avanzado el proceso de contar con una herramienta informática para la administración y control de las existencias en bodegas, así como la tramitación de entradas y salidas.	2017
Servicios Generales	Incurrir en una subutilización de los materiales adquiridos para la atención de incidencias	Compra inadecuada de los recursos disponibles, Falta de controles adecuados, Falta de capacitación técnica del personal que atiende las incidencias presentadas ante el Departamento de Servicios Generales.	Mediante Controles informáticos adecuados y formularios de control de tiempo establecidos según cada una de las labores a realizar por el personal.	1 año

Luego de revisar la matriz se identifican diversas situaciones:

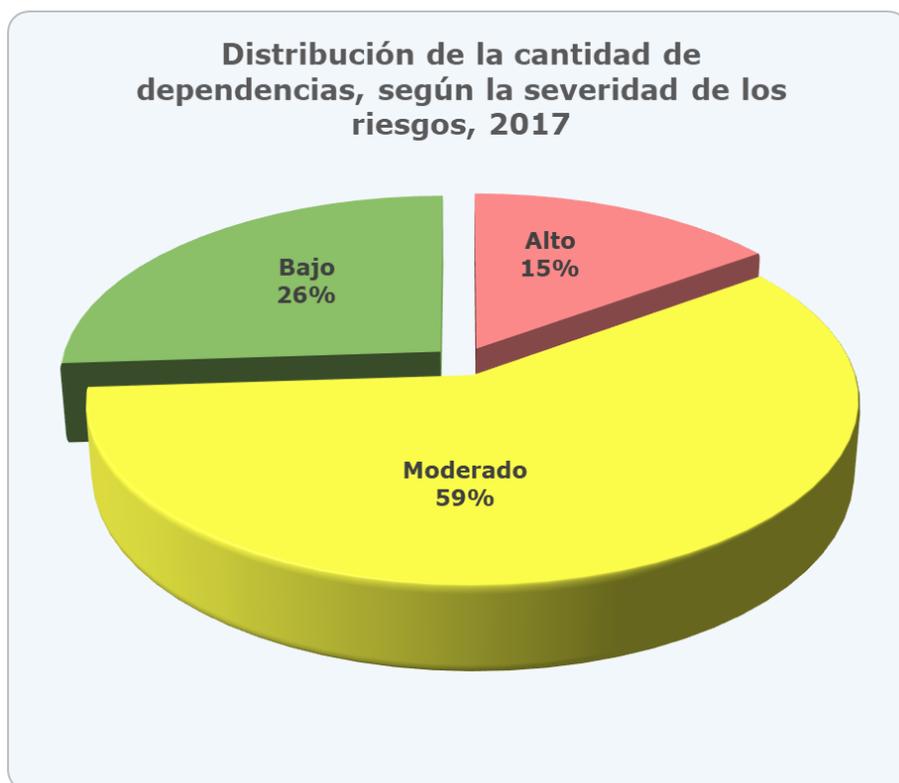
En la Dirección Nacional de Empleo, el Departamento de Generación de Empleo identifica un riesgo: "Dificultad para la medición de resultados", este riesgo fue valorado como alto y conforme con la metodología se requiere que la dependencia desarrolle e implemente estrategias y planes de acción específicos (costo-beneficio) para aumentar el cumplimiento y reducir el riesgo, no obstante, no se aportó dicha información. Por lo cual es necesario se complete la propuesta.

Todos los demás riesgos contemplan acciones, no obstante, en muchos casos las propuestas no contemplan medidas que impliquen una relación directa con las causas identificadas o las medidas no son proporcionales al impacto y a la

probabilidad del riesgo, por lo que es importante que todas las Direcciones revisen los riesgos valorados como altos para garantizar que planes de acción específicos consideren una valoración costo-beneficio que lleven a una reducción de los riesgos. Para lo anterior esta asesoría dará apoyo y seguimiento durante todo el año.

5.4. Clasificación de riesgos según severidad

La clasificación de los riesgos, correspondientes a las prioridades analizadas en el SEVRI, se obtiene del resultado de confrontar el impacto y la probabilidad, con los controles existentes aplicables a los indicadores



El Gráfico toma en cuenta la clasificación de los niveles de riesgos según la severidad que se analiza en el SEVRI 2017. Según los indicadores agrupados para cada prioridad se da como resultado que un 59% de las prioridades presentan

riesgos moderados; un 26% riesgos bajos; y el 15% corresponde a niveles de riesgos altos.

5.5. Tratamiento del riesgo

Por consiguiente, el tratamiento de los riesgos en términos institucionales, se obtiene del resultado de confrontar el impacto y la probabilidad, con los controles existentes aplicables a dependencias que integran el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

De dicho análisis y tabulación de los datos que se usan como insumo de información y valoración de riesgos se obtienen el siguiente gráfico:



El gráfico muestra que el 42% de riesgos institucionales son tratados con el tratamiento de evitar que consiste en afectar los factores de riesgo asociados

a la probabilidad y o consecuencia de un evento previo a que éste ocurra; un 21,9% transfiriendo los mismos a un tercer soporte que lo debería compartir parcialmente o totalmente la responsabilidad y las consecuencias potenciales de un riesgo. El 17,6% de los riesgos serán modificados los que consiste en hacer algo diferente y cambiar la estratégica para lograr el objetivo sin verse afectado por el riesgo; el 17,4% se tratará reteniéndolo. Estos se retienen cuando en forma planeada se asume el riesgo y se debe responder ante las posibles pérdidas causadas por su ocurrencia.

Al momento de revisar los planes de acción del 100% de los riesgos identificados, se repite la misma situación identificada en los riesgos altos: algunos de los planes propuestos no consideran todas las causas que pueden provocar la materialización de un riesgo o no guardan proporcionalidad con el impacto y la probabilidad establecida, lo que puede traducirse en que las medias consideradas sean insuficientes. Por lo que cada Director o Jerarca debe revisar cada matriz y hacer los ajustes que sean necesarios, así como llevar el pulso periódico de los planes, estadísticas de incidentes y actualización de la matriz de riesgos cada vez que sea necesario.