

**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
GERENCIA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA
Dirección de Sistemas Administrativos**



*"Modelo de Estructura de Riesgos
Institucionales"*

Noviembre, 2007

INTRODUCCIÓN

La Contraloría General de la República conforme a las facultades otorgadas tanto por la Constitución Política, a su Ley Orgánica, como por la misma Ley General de Control Interno #8292, emite y publica en La Gaceta N° 134 del martes 12 de julio del 2005 las *“Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)”* D-3-2005-CO-DFOE, en donde estipula en el punto 3.1 **“Descripción general:** *Se deberán establecer, previo al funcionamiento del SEVRI, los siguientes componentes:*

- a) *Marco Orientador.*
- b) *Ambiente de apoyo.*
- c) *Recursos.*
- d) *Sujetos interesados.*
- e) *Herramienta para la administración de información.”*

En línea con lo anterior, para el primer componente se debe definir la política de valoración de riesgo, la estrategia del SEVRI y la normativa interna que regule el SEVRI.

Con respecto a la Política Institucional de Administración del Riesgo de la Caja Costarricense de Seguro Social, esta fue aprobada por la Junta Directiva en el artículo 8 de la sesión 7960 celebrada el 26 de mayo del 2005. Actualmente se están proponiendo unos ajustes a la misma.

Como objetivos de la gestión del riesgo se pretende que la organización logre:

- ✓ Una base más rigurosa y confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- ✓ Mejor identificación de las oportunidades y amenazas.
- ✓ Aprender a gestionar bajo niveles de incertidumbre y variabilidad para la toma de decisiones.

La estrategia del SEVRI fue diseñada conjuntamente con el plan de trabajo respectivo; dentro ésta, la actividad de extensión del conocimiento toma gran relevancia para una adecuada asimilación del tema y desarrollo de las diferentes etapas del sistema.

Por último y no menos relevante se tiene la definición de la normativa interna que regule el SEVRI, la cual debe incluir entre otros aspectos la Estructura de Riesgos Institucionales, entendiendo ésta como las *clases o categorías en que se agrupan los riesgos en la institución, las cuales pueden definirse según causa de riesgo, área de impacto, magnitud del riesgo u otra variable.*

La Dirección Sistemas Administrativos propone una estructura de riesgo basada en un análisis de diferentes modelos que existen y que fueron facilitados en la capacitación brindada por la Contraloría General de la República (CGR), como son el Modelo de Riesgos de Negocios de Protiviti y el Modelo de estructura de riesgos de la CGR. La estructura propuesta está alineada a los diferentes procesos institucionales definidos por la Dirección de Desarrollo Organizacional, según el Modelo de Organización por Procesos de la Caja Costarricense de Seguro Social, con el fin de englobar toda la gestión institucional.

Esta estructura debe ser entendida como un modelo dinámico sujeto al mejoramiento continuo, que permita una identificación más precisa de los riesgos asociados a los distintos procesos que demandan su tratamiento oportuno para la consecución de los objetivos propuestos.

Por lo tanto, el modelo para la administración del riesgo que se está implementando en la Caja Costarricense de Seguro Social especifica los elementos del proceso de la gestión del riesgo, pero no tiene el propósito de imponer uniformidad de los sistemas de gestión del riesgo. El diseño y la implementación del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional estarán influidos por las diferentes necesidades de una organización, sus objetivos particulares, sus productos y servicios, y los procesos y prácticas específicas empleadas.

Por lo anterior, se presenta a revisión y análisis a la Presidencia Ejecutiva y Gerencias de División, para su consideración en función de las acciones estratégicas identificadas y en el ámbito propio de su competencia.

Modelo de Estructura de Riesgos Institucionales

(PROPUESTA)

Nivel 0 (fuente de riesgo general)	Nivel 1 (fuente de riesgo por área general)	Nivel2 (fuente de riesgo por área específica)
	CATEGORÍA	EVENTO
Externo <i>(Entorno)</i>	Político	Estabilidad del gobierno
		Seguridad jurídica
		Relaciones Bilaterales y con Organismos Internacionales.
		Conflictos o alianzas políticos
		Partidos políticos
	Económico	Mercado financiera
		Mercado laboral
		Mercado cambiario
	Social	Seguridad ciudadana
		Salud (Factores Epidemiológicos)
		Medios de comunicación
		Satisfacción de los usuarios
		Conflictos o alianzas entre grupos sociales
		Cambios demográficos
		Demanda de Servicios (Necesidades y Expectativas)
	Tecnológico	Negocios electrónicos
		Innovación tecnológica
		Innovación tecnología Médica
		Telecomunicaciones
	Industria	Intermediarios (Representantes-Cámaras ...)
		Proveedores
Competencias		
Mercado Global		
Ambiental	Condiciones naturales	
	Contaminación (suelo, aire y agua)	
	Servicios básicos	
	Manejo de desechos sólidos, gaseosos y líquidos	

Nivel O (fuente de riesgo general)	Nivel 1 (fuente de riesgo por área general)	Nivel2 (fuente de riesgo por área específica)
	CATEGORÍA	EVENTO
Interno <i>(Gestión Institucional)</i>	Estratégicos (Planificación Estratégica Institucional)	Organización (Estructura)
		Liderazgo
		Límites de autoridad
		Incentivos
		Cultura
		Comunicación
		Gestión y Control
		Buen Gobierno (Eficiencia-Eficacia-Economía-transparencia-Rendición de Cuentas-cumplimiento de normativa técnica y legal)
	Institucional (Gestión Administrativa y Evaluación de la Gestión)	Dirección y Gestión (Administración Activa)
		Modelos de gestión
		Proveedores privados de la Administración Pública
		Entes Privados que administran o custodian fondos Públicos
		Órganos de control externo y regulación
		Auditorías internas
		Administración de la Plataforma de Servicios
		Marco Jurídico (Leyes, Normas, Directrices...)
	Financieros (Financiamiento y Gestión Financiera)	Presupuesto
		Flujo de caja
		Morosidad Patronal
		Evasión
		Inversiones
		Costo de Operación (Gastos de Operación)
	Inversiones (Gestión por proyectos estratégicos)	Capitalización (IVM)
		Plan de necesidades
		Alcance de proyectos
		Cartera de proyectos priorizada
		Capacidad de ejecución (programación)
		Resultados programados / ejecutados
	Tecnologías de Información (Gestión Tecnológica)	Factores críticos de éxito
		Informes de cumplimiento
		Integridad
		Acceso
		Disponibilidad
		Infraestructura
	Tecnología Médica (Gestión Tecnológica)	Relevancia
		Seguridad
		Confiabilidad
		Innovación tecnológica
		Proveedores
	Información para Toma de Decisiones (Gestión Tecnológica)	Costo-beneficio
		Capacitación
		Garantías
Insumos (Gestión de Abastecimiento de Bienes y Servicios)	Mantenimiento	
	Información operativa	
	Información de gestión	
	Información estratégica	
	Disponibilidad (Ciclos de Compra)	
		Capacidad
		Acceso
		Calidad
		Almacenamiento
		Distribución

Nivel 0 (fuente de riesgo general)	Nivel 1 (fuente de riesgo por área general)	Nivel2 (fuente de riesgo por área específica)
	CATEGORÍA	EVENTO
Interno <i>(Gestión Institucional)</i>	Humanos (Procesos Sustantivos y Procesos de Gestión)	Integridad
		Practica profesional
		Salud del personal
		Practicas de seguridad
		Desempeño (Desarrollo del Talento Humano)
		Disponibilidad
		Salarios (Competitividad con otros Sectores)
	Métodos (Procesos Sustantivos y Procesos de Gestión)	Estabilidad
		Eficiencia
		Requerimientos
		Madurez
		Desempeño (Efectividad)
	Aprendizaje y Crecimiento (Gestión Administrativa)	Desarrollo del Talento Humano
		Aprendizaje Grupal
		Aprendizaje Individual
		Aprendizaje Organizacional
		Ruptura de Paradigmas
		Nuevas formas de gestión y control
		Innovación y desarrollo
	Seguridad Laboral (Gestión de Infraestructura)	Gestión (Mapas de Riesgo Laborales)
		Salud Ocupacional
		Seguridad Industrial
		Seguridad Humana
		Emergencias Naturales y Antrópicos
		Manejo de desechos sólidos, gaseosos y líquidos
		Seguros
	Infraestructura (Gestión de Infraestructura)	Estudios de Factibilidad
		Construcciones Nuevas
		Remodelaciones y Mejoras
		Mantenimiento (Recuperación de la Vida Útil)
		Seguridad
		Mejores Prácticas Diseño y Construcción
		Capacidad de respuesta técnica
		Capacidad de Inversión
		Contratación con terceros.
		Personal Calificado.
		Disponibilidad de Personal
		Tiempos
		Procedimientos
		Pensiones : Invalidez -Vejez y Muerte (Provisión de Pensiones)
	Inversiones	
	Plataforma de Servicios	
	Comisiones calificadoras	
	Manuales y reglamentos	
	Caídas del Sistema Integrado de Pensiones (SIP)	
	Fallas en el funcionamiento del SIP	
	Seguridad de la información en las Bases de datos del SIP	
	Dolo en la manipulación del SIP	
	Tergiversación de la información (información falsa en declaraciones)	
	Errores en la digitación (Mal registro de información)	
	Errores de análisis y cálculo	
Control de calidad (No detección de errores en la revisión)		
Firma de resoluciones con información incorrecta		
Capacitación del personal		
Fallas en procedimientos		
Atrasos en los trámites		
Control de documentos		
Presupuesto insuficiente		
Recursos Humanos insuficiente		
Legal (demandas)		
Fallos de la Sala Constitucional		
Reformas reglamentarias		
Criterios jurídicos		
Vacío legal		

Nivel 0 (fuente de riesgo general)	Nivel 1 (fuente de riesgo por área general)	Nivel2 (fuente de riesgo por área específica)	
	CATEGORÍA	EVENTO	
<p style="text-align: center;">Interno</p> <p style="text-align: center;"><i>(Gestión Institucional)</i></p>	Régimen No Contributivo	Administración	
		Gestión	
		Operadora de Pensiones*	Competencia
			Política de Inversiones
			Legales
			Cumplimiento
			Cobertura
			Diversificación de Servicios
			Prestaciones Sociales (Prestaciones Sociales)
		Programas de Extensión Social	
		Impactos Sociales Esperados	
		Redes de Coordinación Social	
		Cobertura	
		Beneficios	
		Ubicación Física	
		Compromiso de los usuarios potenciales	
		Capacidad Técnica	
		Ayuda gubernamental	
		Crédito	
		Promoción Social	
		Salud y Seguridad	
		Espacio Físico	
		Póliza de Vida	
		Apoyo logístico	
		Capacitación	
		Mantenimiento de Cómputo y Acceso al sistema	
	Conservación de activos		
	Disponibilidad de Recurso Humano		
	Contrataciones Administrativas		
	Población Meta		

* Nota: La categoría de Operadora de Pensiones se incorpora dentro de la estructura para valorar la pertinencia de esta figura dentro del modelo de riesgos de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Proceso de actualización de la Estructura de Riesgos

La Gestión del Riesgo como parte de un modelo dinámico y desarrollo del conocimiento, requiere que la Estructura de Riesgos de la Caja Costarricense de Seguro Social se esté actualizando, conforme las unidades de la organización vayan realizando la valoración de los riesgos en su ámbito de acción.

Para realizar dicha renovación de la estructura se debe cumplir con distintas etapas a nivel institucional y ejecutar una serie de actividades hasta finalizar con un documento ajustado con los diferentes eventos identificados por las unidades de las gerencias de división.

Primera Etapa Sensibilización en SEVRI a funcionarios de las Unidades Ejecutoras

Una vez que se han elaborado las guías metodológicas para la implementación del SEVRI y los instrumentos para la administración de la información, se llevará a cabo un proceso de sensibilización a funcionarios de las Unidades Ejecutoras de la Caja Costarricense de Seguro Social, como por ejemplo en un Hospital, Clínica o Área de Salud, en las que como mínimo participen el Director General, el Director Administrativo Financiero y el Facilitador de Control Interno.

Lo anterior, con el fin de que obtengan las bases conceptuales y operativas para elaborar los Mapas de Riesgos de sus Unidades, como también para que vayan incorporando estratégicamente o paulatinamente a los diferentes titulares subordinados dentro de este proceso.

Segunda Etapa Implementación del SEVRI en las Unidades Ejecutoras

En esta etapa, los funcionarios que participan de la actividad de sensibilización deberán desarrollar el proceso de valoración de riesgos en sus Unidades, conforme a lo dispuesto en los lineamientos institucionales. Para esto se propone que se conforme el "Equipo Gestor de Riesgos" por Unidad Ejecutora.

Este equipo se encargará de implementar el SEVRI; identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de los riesgos, además de las actividades permanentes de documentación y comunicación del proceso. Esto quedará debidamente estructurado en el Mapa de Riesgo de la Unidad Ejecutora.

Luego de haber realizado este proceso las unidades ejecutoras enviarán la información a las Direcciones Regionales médicas o administrativas, según correspondan, de conformidad con lo establecido a nivel institucional, para que ésta sea integrada en un mapa de riesgos según área de adscripción.

Tercera Etapa

Integración de Mapa de Riesgos por Regiones

Como parte del proceso de valoración de riesgos, es importante el flujo de la información para ir permeándola y elevándola a los diferentes actores, con el fin de proceder a estructurar Mapas de Riesgos a nivel regional, en el caso de las unidades médicas (hospitales y áreas de salud) y a nivel de las unidades administrativas financiero (sucursales).

Una vez recibida la información por parte de las unidades ejecutoras, los funcionarios designados (enlaces regionales), procederán a generar el informe de mapas de riesgos integrados de su región, según corresponda.

Cuarta Etapa

Integración de Mapa de Riesgos por Gerencias y Presidencia Ejecutiva

Como en la etapa anterior, el enlace gerencial y de Presidencia Ejecutiva integrará el mapa de riesgo respectivo con la información que le eleven los diferentes enlaces regionales o los facilitadores de las direcciones de sede, según corresponda.

Lo que se busca es que en cada etapa de integración de mapas de riesgos se vaya identificando elementos trazadores comunes, que permitan generar acciones concretas de tratamiento y un mejor entendimiento de las particularidades o afinidades de nuestras unidades ejecutoras.

Quinta Etapa

Elaboración del Mapa de Riesgos Institucional

Después de que los enlaces gerenciales y de Presidencia Ejecutiva realicen la integración de los mapas de riesgos de sus unidades, estos los enviarán a la Dirección Sistema Administrativos, para que se elabore el Mapa de Riesgos Institucional. Este se presentará a la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y el Consejo de Gerentes para que sea conocido y que sirva como base confiable y oportuna para la toma de decisiones respectivas.

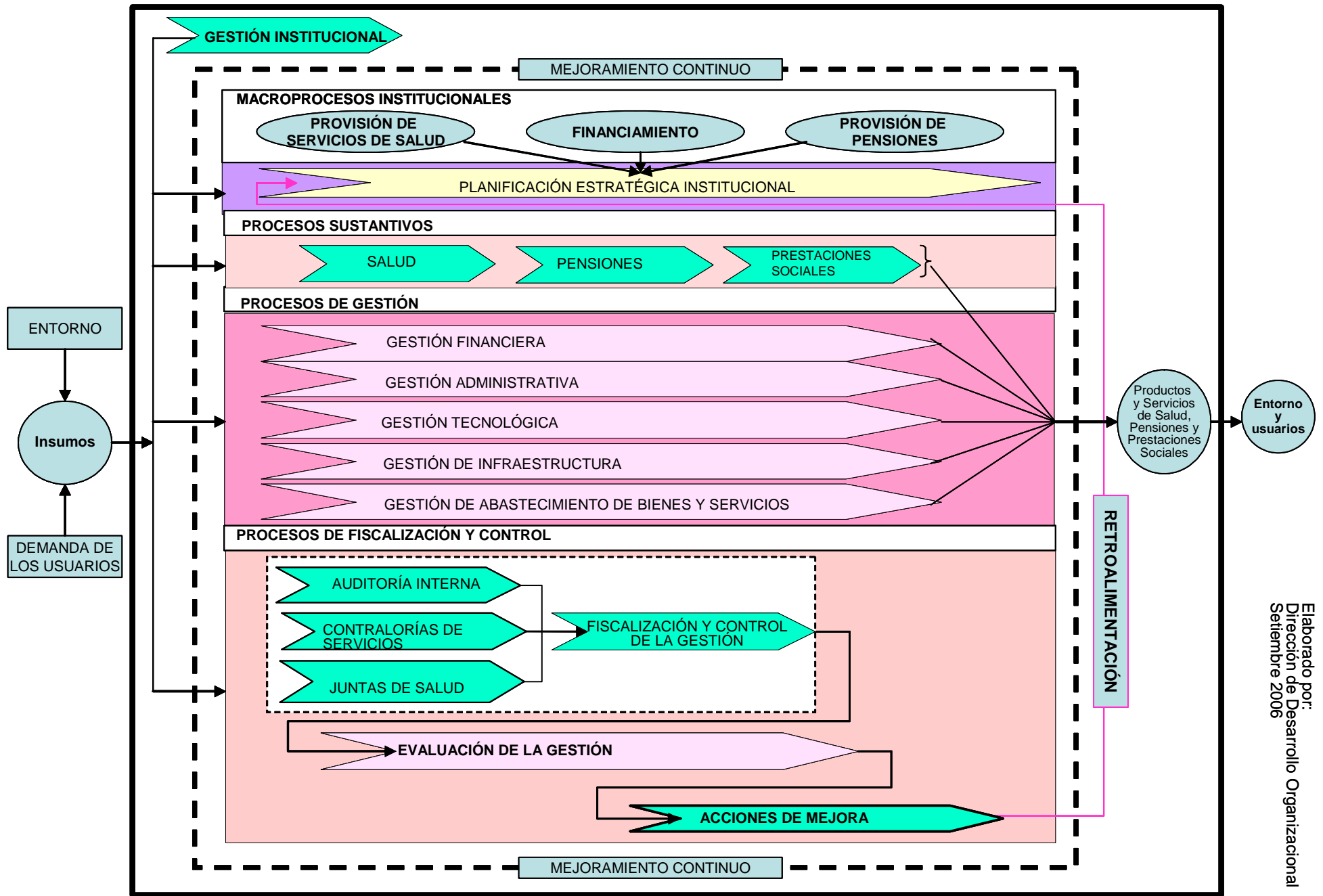
Sexta Etapa

Actualización de la Estructura de Riesgos CCSS

Al final del proceso de valoración de riesgo, se procederá a actualizar la Estructura de Riesgos de la Caja Costarricense de Seguro Social tomando como insumo el trabajo desarrollado por los diferentes actores dentro del proceso que se ha descrito en las cinco etapas anteriores, en las cuales se identifican los eventos (riesgos) y se clasifican de acuerdo a la relación del mismo (categoría), con el fin de obtener un documento más preciso sobre los posibles eventos (inventario de riesgo según categoría), a los cuales podría estar expuesta la organización en el cumplimiento de su misión.

Cabe destacar que este proceso se convierte en un ciclo virtuoso, en el sentido de que una vez realizado el proceso de valoración de riesgo en un momento determinado y alimentado la estructura institucional de riesgos, se debe volver a realizar.

CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL MACROPROCESOS Y PROCESOS INSTITUCIONALES



Elaborado por:
Dirección de Desarrollo Organizacional
Setiembre 2006