

Catálogo de tipos y subtipos de riesgo. SEVRI-ICD, 2018.

Tipo	Definición	Subtipo	Definición
1. Riesgos operativos	Riesgo presente en la cotidiana y normal ejecución de los procesos, actividades y tareas de un ente. Implica fallas con los productos o servicios que se brindan. En otras palabras, es el riesgo de que "la puesta en marcha de la política Institucional esté condicionada por procesos y procedimientos inadecuados" (MTSS, 2016, p.20).	1.1. Procesos y controles inadecuados, insuficientes o ausentes.	Se da cuando se carece de una revisión de los procesos y controles para detectar fallas, debilidades y necesidades, por ejemplo: proceso de documentación institucional con vacío en los controles, proceso de almacenamiento de bienes sin la actualización y automatización debida, etc.
		1.2. Uso inapropiado e ineficiente de recursos.	Se presenta cuando hay una deficiente distribución de los recursos, donde hay programas y proyectos sin respaldo presupuestario, mientras que otros, despielfarran o subutilizan los recursos asignados a la entidad.
		1.3. Riesgos de información operativa	Se refiere a la información relacionada con aquellos elementos que intervienen en la formulación e implementación de acciones operativas.
		1.4. Alineamiento operativo-estratégico (desvinculación o asocie incorrecto)	Consiste en "(...) <i>no alinear los objetivos de los procesos de la institución y las medidas de desempeño con [planes,] objetivos y estrategias, puede producir actividades antagónicas y descoordinadas en toda la institución</i> " (MSP, 2012, p.46).
		1.5. Eficiencia	Son aquellas "operaciones <i>ineficientes [que] amenazan la capacidad de proporcionar los servicios a costos razonables para asegurar los productos esperados por la población en forma oportuna</i> " (MS, 2008, p.8).
		1.6. Capacidad instalada	Sucede cuando la " <i>capacidad instalada insuficiente amenaza la habilidad de la institución para cubrir las demandas de los habitantes</i> ". (MS, 2008, p.8).
		1.7. Riesgo de oportunidad	Se refiere a " <i>un plazo excesivo entre el inicio y el término de un proceso</i> " (MTSS, 2017, p.7), lo que puede provocar la pérdida de oportunidades.

Tipo	Definición	Subtipo	Definición
2. Riesgos financieros	En el manejo de los recursos financieros, existe la posibilidad de que los flujos de ingresos y activos financieros no se manejen de una forma eficiente y efectiva que maximice su disponibilidad y uso racional (CSV, 2011).	2.1. Alineamiento presupuestario (Desvinculación / asocie incorrecto)	Consiste en no alinear el presupuesto con los planes y los objetivos estratégicos y operativos sustantivos, puede provocar atraso en los objetivos planteados. La desvinculación acarrea errores en la ejecución (asignación no óptima o que no cubre las necesidades reales), y afecta el seguimiento y la evaluación de los resultados. También se origina "(...) por controles insuficientes, deficientes o ausentes, [que] el presupuesto no se administre bien e impida alcanzar los objetivos y las metas [organizacionales]" (MS, 2008, p.9).
		2.2. Instrumentos financieros	Este riesgo conlleva la exposición a costos de administración excesivos o pérdidas, debido a la complejidad o a las consecuencias imprevistas sobre los instrumentos financieros adquiridos (MS, 2008).
		2.3. De liquidez (afectación del flujo de efectivo)	Refiere a la limitación de no contar oportunamente con efectivo, es un riesgo que conlleva el incumplimiento de las obligaciones asumidas por la institución (MS,2008).
		2.4. Transferencias	Consiste en la transferencia de fondos con debilidades, las que pueden derivar en pérdidas económicas, así como, en el incumplimiento de funciones u objetivos (MS,2008).
		2.5. De garantía	Es la "(...) pérdida parcial o total del valor de un activo dado en garantía, expone al [ICD] a una pérdida financiera" (MS, 2008, p.8).
		2.6. De determinación de costos	Refiere a un inadecuado o inexistente análisis de costos que "(...) puede resultar en gastos excesivos e injustificados, no congruentes con la calidad de los servicios" (MS, 2008, p.9).
		2.7. Asignación de recursos	Es un proceso de asignación de recursos, de adquisición de bienes y servicios e información de soporte inadecuados que atenta contra el logro de los objetivos organizacionales.

Tipo	Definición	Subtipo	Definición
3. Riesgos de recurso humano	Son riesgos derivados de la disponibilidad, calidad, conocimientos, habilidades, experiencias y capacitación de los funcionarios. Se pueden materializar al existir la "posibilidad de no seleccionar, motivar, ubicar y orientar a los recursos humanos para el logro de los objetivos" (MTSS, 2015,p.7) del ICD. Estos riesgos también se pueden asociar a la eficiencia y a la eficacia del desempeño de los funcionarios, el desarrollo de éstos y el ambiente laboral en el que se desenvuelven.	3.1. Gestión del recurso humano	Es el riesgo de genera "(...) una inapropiada planificación, selección, motivación, ubicación, formación y evaluación del personal, para el logro de los objetivos..." (SENASA, 2015, p.21) institucionales. Por ejemplo: insuficiencia de plazas y el consecuente recargo de funciones o abandono de éstas.
		3.2. Capital de conocimiento	Refiere a los procesos de acumular, acrecentar e institucionalizar el conocimiento, cuando son ineficaces, limitados o inexistentes "(...) produciendo un tiempo de respuesta lento, costos altos, errores repetidos, lento desarrollo de competencias, restricciones en el crecimiento y empleados desmotivados"(MS.2008. p.8).
		3.3. Desempeño	Es la posibilidad de que el desempeño del personal se vea limitado por factores de eficiencia, eficacia y aptitudes de éstos.
		3.4. Riesgos de salud ocupacional	Son aquellos riesgos laborales como los higiénicos, de exposición a sustancias tóxicas, de exposición a accidentes, de poca iluminación, de exceso de ruido, de sobrecarga física, mental y social. A éstos, se suman los ergonómicos como el espacio y las condiciones de trabajo, en el tanto, afecten directa, periódica o estructuralmente el alcance de los objetivos institucionales. También se considera la posibilidad de que exista o se genere un clima inadecuado para el desempeño laboral, y que haya políticas de rendimiento y compensación para el personal inapropiadas o inexistente.

Tipo	Definición	Subtipo	Definición
4. Riesgos tecnológicos y de información	<p>Los riesgos de información son aquellos asociados a la calidad, la cantidad, los medios de transmisión y la custodia de ésta cuando se afectan las transacciones, operaciones y toma de decisiones de la organización. (SENASA, 2015).</p> <p>Estos riesgos se pueden dar cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> -la capacidad institucional, no es suficiente para atender las necesidades de desarrollo y soporte tecnológico; -las tecnologías no operan dentro de lo esperado; -cuando se violenta la integridad y la confiabilidad de la información/datos; -no se da el soporte adecuado a los procesos de trabajo de las Unidades (MTSS, 2016); y -existen debilidades para la socialización y comunicación. 	4.1. Disponibilidad de la información	Consiste en la "(...) <i>no disponibilidad de información cuando se le necesita, amenaza la continuidad de las operaciones y procesos institucionales</i> " (MS,2008, p.9). Por ejemplo: interrupciones del servicio y ausencia de respaldos de información.
		4.2. Infraestructura tecnológica	Es el riesgo de que la institución no cuente con los recursos necesarios como son: el hardware-equipos, las redes, el software, procesos claramente identificados, personal especializado, etc.; mismos que permiten sostener los procesos operativos y dar soporte eficaz a los requerimientos de información de la entidad, actuales y futuros (MS, 2008).
		4.3. Entorno de información seguro y protegido	Es la probabilidad de que no se disponga de la información bajo criterios de integridad, confiabilidad, acceso y disponibilidad que sustente la toma de decisiones en los diferentes procesos. Implica "(...) <i>la existencia de sistemas de control mal diseñados e información dudosa, que faciliten el fraude y amenace la integridad de los sistemas</i> " (Senasa, 2015, p.).
		4.4. Tecnología de apoyo a la toma de decisiones	Refiere a la carencia de un sistema integrado de gestión y/o una base de datos unificada, actualizada de acceso institucional que facilite los procedimientos y la toma de decisiones (MTSS, 2015). Otros riesgos pueden ser la existencia de procesos manuales, poco automatizados, que conllevan pérdida de confiabilidad, de calidad y de seguridad de los datos.
		4.5. Almacenaje de información	Consiste en la probabilidad de que sucedan eventos o situaciones que generen pérdida de información por uso, manejo y archivo inadecuado de ésta. También refieren al incumplimiento de políticas en cuanto a manejo de la información necesaria para la toma de decisiones. (Senasa, 2015).
		4.6. Comunicación de la información	Es la ocurrencia de situaciones de riesgo por el uso de canales ineficientes e inadecuados de comunicación que pueda distorsionar la información, o bien, el suministro de ésta por parte de funcionarios (Senasa, 2015). También se refiere a debilidades en la socialización/divulgación de la información.

Tipo	Definición	Subtipo	Definición
5. Riesgos Jurídicos	Son riesgos que facilitan la "(...) transgresión del principio de legalidad. Refiere a la cantidad y a la magnitud de cambios (variabilidad)..."(MTSS, 2015) de la legislación que afecten funciones, así como , el logro de objetivos.	5.1. Cumplimiento	Consiste en el incumplimiento de las políticas y los procedimientos organizacionales, leyes y regulaciones, generando así baja calidad en los productos, retrasos innecesarios, penalidades, multas, etc. (MS, 2008).
		5.2. Desactualización / imprecisiones de la normativa	Refiere a la desactualización e imprecisiones de la normativa en términos de funciones, ámbitos de acción y otros, que limitan la labor institucional y su naturaleza rectora: -Normativa vinculada al fenómeno de las drogas, actividades conexas, entre otros delitos asociados; -normativa en materia de contratación administrativa; -normativa presupuestaria; -normativa laboral; -protección y tratamiento de información y procedimientos; -diferencias de criterios jurídicos; e -incertidumbre y/o incapacidad de cumplir con las obligaciones y respetar los derechos jurídicos o reglamentarios; entre otros.
6. Riesgos de dirección	Es el riesgo de que tanto los titulares como sus subordinados, sean mal dirigidos o excedan los límites de sus responsabilidades, es el problema de competencias mal definidas, que terminan generando conflictos internos, extralimitación en la actuación u omisiones entorno al cumplimiento de funciones (MTSS, 2015), es decir, que los funcionarios no sepan qué hacer o se excedan en su actuación, violentando los límites de la autoridad formal de la organización.	6.1. Liderazgo de la dirección y las jefaturas	Se da cuando los funcionarios de la institución no son liderados con eficacia, lo que puede derivar en una ausencia de: pérdida de enfoque centrado en el usuario o problema a solucionar, de motivación, de credibilidad y de pérdida de confianza/legitimidad en la dirección (MS, 2008).
		6.2. Capacidad de gestión y planificación	Refiere a la eventual incapacidad de la Unidad u Órgano para cumplir con sus responsabilidades, evidenciando con ello fallas en la dirección. También tiene que ver con la capacidad instalada para producir el bien o servicio, amenazando con ello el cumplimiento de los objetivos identificados" (SENASA, 2015), así como, la previsión mediante la planificación, de las necesidades reales y potenciales, y la capacidad de respuesta institucional.
		6.3. Liderazgo del ICD como ente rector	Se da cuando la institución no lidera de manera efectiva a las instancias ejecutoras y operadoras de políticas estatales en materia de drogas, actividades conexas y delitos asociados, por una falta de conducción adecuada para el logro de los objetivos trazados en el marco de las citadas políticas (MS, 2008).
		6.4. Competencias internas y límites de autoridad	Se da como resultado de una inadecuada definición y/o verificación de los límites del accionar de cada dependencia, jefatura y funcionario, causando así: -Conflictos internos por actos no autorizados o no éticos; -que se asuman riesgos no autorizados o inaceptables; -que se evada la responsabilidad por los actos realizados; y -extralimitación u omisión de funciones entre unidades, órganos staff y direcciones (MS, 2008).
		6.5. Coordinación técnica y administrativa entre dependencias que intervienen en un mismo proceso/actividad/etc.	Sucede cuando las Unidades y Órganos staff de la entidad trabajan de manera aislada e independiente, con mínima o nula coordinación para la consecución de objetivas y metas definidas en el marco de programas, proyectos o procesos organizacionales, nacionales e internacionales. También puede darse cuando se carece de visión sistémica, donde cada Unidad es un subsistema de un proceso mayor (finalidad), que requiere de la articulación de todos sus engranajes (Unidades).

Tipo	Definición	Subtipo	Definición
7. Riesgos estratégicos y de gestión	Se refiere a "las condiciones que disminuyen la capacidad de los directivos, de implementar efectivamente la estrategia de la Institución. Se enfoca en asuntos globales relacionados con la Misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, claridad en las políticas, diseño y conceptualización de la organización" (RN, 2017, p.23).	7.1. Monitoreo del entorno	Es cuando la ausencia de monitoreo del entorno o la formulación de supuestos poco realistas o erróneos sobre los riesgos del entorno puede causar que se prosigan con estrategias obsoletas o ineficaces (MS, 2008).
		7.2. Medición de indicadores de gestión e impacto	Sucede por la existencia de indicadores de gestión e impacto poco relevantes, nada confiables e inconsistentes con las estrategias establecidas, amenazando con ello (MS, 2008, p.10) la capacidad del ICD para responder exitosamente a su competencia jurídica y política.
		7.3. Planificación	Refiere a un proceso de planificación estratégica poco riguroso técnica y metodológicamente, con escasa participación de distintos actores (políticos y técnicos) y sectores (gubernamentales y no gubernamentales), lo que conduce a la generación de un producto sesgado, carente de legitimidad, pobre en información, condicionantes indispensables para la generación de estrategias efectivas, con debilidades desde el inicio para su materialización, seguimiento y evaluación.
		7.4. Riesgos de información para la toma de decisiones	Son aquellos que se desprenden de la posibilidad de que la información necesaria para la ejecución de: i) la programación estratégica y operativa-sustantiva; y ii) el seguimiento y la verificación de la calidad de la gestión e impacto institucional, no sea relevante o confiable. Afecta también, la rendición de cuentas institucional, nacional e internacional. Este tipo de riesgo se puede presentar en todos los esfuerzos y actividades que crean valor, aquellas que procuran la satisfacción de las necesidades de la población interna y externa al Instituto (MS, 2008).
		7.5. Alineamiento estratégico	Consiste en la posibilidad "(...) de que la visión del nivel jerárquico superior no sea compatible con las competencias institucionales" (SENASA, 2015, p.21).

Tipo	Definición	Subtipo	Definición
8. Riesgos de integridad	<p>Son aquellos riesgos que posibilitan la planificación y ejecución de acciones vinculadas a actos de corrupción, fraude, ilegalidad y otras irregularidades que atentan contra los deberes de los funcionarios, y que terminan, afectando el cumplimiento de objetivos institucionales; es decir, refiere a "la realización de actos ilegales y actos no autorizados, los cuales podrían resultar en la pérdida de la imagen institucional" (MSP, 2012, p.45).</p>	8.1. Corrupción	<p>Refiere al "uso indebido de funciones y recursos públicos para obtener o conceder beneficios personales, políticos, o de terceros, en contravención de las disposiciones legales y la normativa" (RN, 2017, p.23).</p>
		8.2. Fuga de información	<p>Consiste en la salida no controlada de información a terceros no autorizados o en la que, el responsable de ésta, pierde su control, además de atentar contra el alcance de los objetivos, lo que implicaría una pérdida de imagen institucional y de credibilidad, por parte de otras entidades hacia el ICD.</p>

Tipo	Definición	Subtipo	Definición
9. Riesgos del entorno	Son aquellos riesgos que se relacionan con factores externos a la organización, con la capacidad actual o futura de incidir negativamente en el cumplimiento de los objetivos, las metas y la estrategia institucional y/o nacional.	9.1. Capacidad de adaptación al entorno	Se da cuando el personal de la institución no puede implementar mejoras en los procesos y servicios en los que participa, lo suficientemente rápido para responder a los cambios del entorno.
		9.2. Entorno político externo	Son aquellos que se relacionan con las decisiones políticas de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, que afectan el ámbito de acción, el presupuesto, las estrategias, los programas, los proyectos, entre otros, del ICD.
		9.3. Entorno jurídico externo	Refiere a cualquier situación, actual o eventual, a nivel normativo, que no se haya considerado dentro de la categoría "5. Riesgos jurídicos" y que se desprenda de un análisis del entorno.
		9.4. Entorno económico externo	Es aquél, cuyos factores inciden en el comportamiento del mercado, cambios en la demanda y en la oferta, cambios sobre variables macroeconómicas, entre otras opciones.
		9.5. Entorno sociocultural externo	Son aquellos riesgos que surgen ante fenómenos y fuerzas socio-culturales (antagónicas, resistentes, coyunturales, estructurales, comunales, regionales, etc.) que alteran el comportamiento de las variables sociales sobre las que el ICD trabaja, incidiendo así, sobre el logro de los objetivos institucionales.
		9.6. Relaciones intersectoriales e interinstitucionales	Refiere a la ausencia o debilidad en la coordinación interinstitucional, intersectorial, omisión de amenazas y oportunidades para gerenciar la rectoría institucional en materia de drogas, actividades conexas y delitos asociados; y a la no identificación de posibles conflictos de competencias y oportunidades de alianzas.
		9.7. Entorno de innovación tecnológica	Consiste en la posibilidad de que los avances en materia tecnológica que demanda el país, la normativa vigente, las organizaciones dedicadas a la criminalidad organizada, etc; no estén acordes con la realidad institucional.
		9.8. Entorno ambiental	Son aquellos fenómenos naturales o provocados por el ser humano que conducen a una catástrofe o daño, y que ante la falta de previsión institucional, la consecución de los objetivos institucionales se ve negativamente afectada.
10. Otros		10.1. Riesgos de infraestructura	Se dan cuando se carece de infraestructura necesaria para la normal actividad institucional, así como, para la generación de los servicios, afectando de esta manera, la satisfacción de las necesidades y requerimientos de la población a la que se destinan los esfuerzos.
		10.2. Otros	Cualquier otro riesgo que no se puede establecer dentro de alguna de las clasificaciones anteriores.

Fuente: Elaboración propia con base en MTSS, 2016; CNREE, 2012; CSV, 2011; RN, 2017; SENASA, 2015; MS,2008, MSP, 2012 y SIGMA-ICD, 2012.

Documentación citada y consultada:

MTSS (2016) Informe de Valoración de Riesgos Institucionales 2016. San José, Costa Rica.

Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial (CNREE) (2012) Propuesta: Marco Orientador del Sistema Específico del Riesgo Institucional.

Consejo de Seguridad Vial (2011) Marco orientador del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional"

Registro Nacional (2017) Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional 2017. 6ta edición.

Servicio Nacional de Salud Animal (2015) Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional SEVRI. SENASA.

Ministerio de Salud (2008) Directriz DM-EC-3035-08. Disponible en: <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/USI/.../DIRECTRIZ-DM-EC-3035.doc>

Ministerio de Seguridad Pública (2012) Metodología SEVRI-MSP conforme al marco orientador y políticas específicas para la gestión integral del riesgo institucional. MSP-OMCGI-UGR-MSEVRI-