



## **Análisis y valoración del riesgo institucional**

*Sistema Específico de Valoración del Riesgo*

---

***Ministerio de Cultura y Juventud***  
***Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial***  
***(SEPLA)***

*Ofelia Quirós Araya*  
*2016*

## **CONTENIDO**

- I- Selección de la instancia analizada
- II- Legislación y objetivos
- III- Metodología para el análisis y valoración del riesgo
- IV- Presentación y análisis de la información recolectada
- V- Fuentes
- VI- Anexos

**SIGLAS**

CGCI	Comité Gerencial de Control Interno
CPAC	Centro de Producción Artística y Cultural
CCPC	Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural
MCJ	Ministerio de Cultura y Juventud
TI	Tecnologías de Información
SCI	Sistema de Control Interno
SEPLA	Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial
SICOP	Sistema de Compras del Sector Público
SINABI	Sistema Nacional de Bibliotecas
SEVRI	Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional

## **Informe sobre el Análisis y Valoración del Riesgo Institucional Ministerio de Cultura y Juventud 2016**

A continuación, se presenta el informe de análisis y valoración del riesgo institucional del Ministerio de Cultura y Juventud, 2016 (SEVRI/MCJ-2016), para ser aprobado por el Comité Gerencial del Control Interno (CGCI) del MCJ. Este año se valoraron los riesgos de las direcciones Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural (CCPC), Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI), Cultura, Bandas, Centro de Producción Artística y Cultural y el Programa Actividades Centrales. El inicio del proceso de análisis y valoración del riesgo fue comunicado a la administración activa por medio de Circular SEPLA-182-2016 del 29 de julio de 2016.

-1-

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Establecer las acciones necesarias, mediante el análisis y valoración del riesgo institucional, para mantener al MCJ en un nivel de riesgo aceptable.

#### **Objetivos específicos**

- Sistematizar la información sobre los riesgos inherentes al MCJ.
- Elaborar un plan de seguimiento para la administración de los riesgos detectados en el MCJ.
- Proveer a los jefes de insumos necesarios para la toma de decisiones en materia de riesgos institucionales.

-2-

### **SELECCIÓN DE LAS INSTANCIAS**

El análisis y la evaluación del riesgo en este año, reviste una importancia especial, ya que se estableció por estructura organizativa; lo cual permitirá establecer riesgos institucionales. En años anteriores las experiencias de análisis y valoración de riesgo fueron muy puntuales, por ejemplo: seguridad informática; uso y control de vehículos; construcción adiciones y mejoras; declaratorias de patrimonio inmaterial, entre otras, que no permitieron establecer un nivel de riesgo de la institución.

Cabe indicar que lo ideal sería trabajar el análisis y la valoración de los riesgos desde los procesos institucionales, sin embargo, el Manual de Procesos y Procedimientos del MCJ está en construcción, y se proyecta concluirá hasta en el año 2022, por lo tanto, se buscó -como alternativa que permitiera contar con el nivel de riesgo institucional-, el análisis de los riesgos de acuerdo a la

estructura organizativa del MCJ. De esta manera mediante oficio GC-02-2016 el Comité Gerencial de Control Interno comunicó a la SEPLA, las instancias de la estructura organizativa que deben aplicar el análisis y la valoración del riesgo, a saber:

**Direcciones del MCJ:**

-*Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI)*

-*Dirección de Cultura*

-*Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural (CCPC)*

-*Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC)*

-*Dirección de Bandas*

-*Programa de Actividades Centrales* que aglutina para efectos de control interno, los despachos, las unidades asesoras (staff), Departamentos, unidades y oficinas de apoyo técnico y administrativo, este programa recae bajo la responsabilidad del Viceministerio Administrativo y es este viceministerio la instancia encargada de hacer el análisis y la valoración de sus riesgos, convocando al personal que se estime pertinente, para que participen del ejercicio del análisis de la valoración del riesgo del programa.

-3-

### ALCANCE DEL INFORME

Si bien el Comité Gerencial determinó las instancias que analizarán y evaluarán los riesgos para el presente año y se les informó con debida antelación para coordinar las acciones necesarias, la Dirección del Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC) no respondió a la convocatoria de trabajo, razón por la cual no se incluye en el presente documento.

Es importante aclarar que, si bien con el CPAC se trabajó a inicios de año los riesgos de Festival de Nacional de las Artes 2016, en sus fases de preproducción, producción y ejecución; no se considera la información en este informe ya que no se puede generalizar los datos obtenidos al resto del quehacer de esta Dirección.

Por lo expuesto, el presente informe comprende el Programa Actividades Centrales y 4 direcciones del MCJ: Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural; Bandas; Cultura y el Sistema Nacional de Bibliotecas.

-4-

### SOBRE NORMATIVA

El marco legal para la evaluación del riesgo institucional (SEVIR/MCJ-2016), está compuesto por la Ley General de Control Interno, N° 8292, las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), D-3-2005

-CO-DFO; el Marco Orientador del SEVRI, y aquella normativa referida a las Direcciones del MCJ.

*“El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional como componente del Sistema de Control Interno (SCI)”.*

*Las autoridades indicadas deben constituirse en parte activa del proceso que en su efecto se instaure (Costa Rica Leyes, decretos, etc. 2008).*

*“El riesgo se entiende como la posibilidad, no certeza, de que ocurra un evento, ya sea interno o externo, que podría afectar el logro de los objetivos planeados por el Programa, Departamento o Unidad, en el cumplimiento de su misión y visión institucional”. (CGR 2005).*

La evaluación del riesgo contempla dos elementos básicos para su ejecución, las directrices oficiales y el instrumento o matrices para la recolección de la información.

Las directrices establecen lo siguiente:

*“4.2. Identificación de los riesgos. Se deberá identificar por áreas, sectores, actividades o tareas, de conformidad con las particularidades de la institución, lo siguiente:*

*Los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estos deberán organizarse de acuerdo con la estructura de riesgos institucionales previamente establecida.*

*Las posibles causas, internas y externas, de los eventos identificados y las posibles consecuencias de la ocurrencia de dichos eventos sobre el cumplimiento de los objetivos.*

*Las formas de ocurrencias de dichos eventos y el momento y lugar en el que podrían incurrir.*

*Las medidas para la administración de los riesgos existentes que se asocian con los riesgos identificados.*

*[...]*

*4.3. Análisis y valoración de riesgo. Para eventos identificados se deberá determinar:*

*Su posibilidad de ocurrencia.*

*La magnitud de su eventual consecuencia.*

*Su nivel de riesgo, y*

*Las medidas para su administración.*

*El análisis de la consecuencia de los eventos identificados deberá considerar los posibles efectos negativos y positivos de dichos eventos.*

*El nivel de riesgo deberá obtenerse bajo dos escenarios básicos: sin medidas para la administración y con aquellas existentes en la institución.*

*El análisis que se realice puede ser cuantitativo, cualitativo o una combinación de ambos. En cualquier caso, los beneficios del tipo de análisis que se utilice deberán ser mayores que sus costos de aplicación.*

*4.4. Evaluación del riesgo. Los riesgos analizados deberán ser priorizados de acuerdo con criterios institucionales dentro de los cuales se deberán considerar, al menos los siguientes:*

*El nivel del riesgo.*

*El grado en que la institución puede afectar los factores de riesgo;*

*La eficacia y eficiencia de las medidas para la administración de riesgo existentes.*

*En relación con los niveles de riesgo, deberá determinarse cuáles se ubican dentro de la categoría de nivel de riesgo aceptable por medio de la aplicación de los parámetros de aceptabilidad de riesgos institucionales previamente definidos. Cuando esto ocurra, se podrá optar por la retención de dichos riesgos siempre y cuando sean revisados y documentados de acuerdo con lo establecido en las Directrices 4.6, 4.7 y 4.8 de esta normativa.*

*4.5. Administración de los riesgos. A partir de la priorización de riesgos establecida, se debe evaluar y seleccionar a la o las medidas para la administración de cada riesgo, de acuerdo con criterios institucionales que deberán contener al menos los siguientes:*

*La relación costo-beneficio de llevar a cabo cada opción;*

*La capacidad idónea de los entes participantes internos y externos a la institución en cada opción;*

*El cumplimiento del interés público y el resguardo de la hacienda pública; y*

*La viabilidad jurídica, técnica y operacional de las opciones.*

*Se deberá valorar medidas dirigidas a la atención, modificación, transferencia y prevención de riesgos. En los casos en que sea imposible utilizar este tipo de medidas o las disponibles impliquen un costo mayor a su beneficio, la administración podrá retener dichos riesgos.*

*Las medidas para la administración de los riesgos seleccionadas deberán:*

*Servir de base para el establecimiento de las actividades de control del sistema de control interno institucional.*

*Integrarse a los planes operativos y planes de mediano y largo plazos según corresponda.*

*Ejecutarse y evaluarse de forma continua en toda la institución". (CGR 2005)*

Bajo estas directrices se lleva a cabo el análisis y valoración del riesgo, para lo cual se utiliza una herramienta cuyo objetivo es rescatar la información necesaria para cumplir con las mismas.

---

-5-

### **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

Toda revisión de los riesgos institucionales está íntimamente ligada a los objetivos institucionales del Ministerio, que son ejecutados por las Direcciones; pues precisamente esta revisión se hace con el fin de ver cuánto pueden obstaculizar los riesgos detectados, el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo ello, se detallan a continuación los objetivos institucionales distribuidos de acuerdo a la instancia organizativa encargada de darle cumplimiento.

Es importante indicar que estos objetivos se encuentran actualmente en revisión y reelaboración en el marco de la aprobación de la Política Nacional de Derechos Culturales (PNDC) y de los estudios parciales de reorganización administrativa que se encuentran en ejecución o serán ejecutados en el año 2017.

#### **Sistema Nacional de Bibliotecas**

- Establecer políticas, programas, proyectos y acciones dirigidos al desarrollo del Sistema Nacional de Bibliotecas que promuevan la educación, investigación y recreación y cultura nacional para la eficiente prestación de servicios.

#### **Dirección de Cultura**

- Apoyar el fortalecimiento de las organizaciones, instituciones y gestores culturales, mediante el acompañamiento, análisis y articulación y la gestión de estímulos con la finalidad de generar mejores condiciones para el ejercicio de los derechos culturales para la transformación de su propia realidad.

#### **Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural.**

- Conservar el acervo histórico cultural plasmado en el patrimonio urbanístico arquitectónico y salvaguardar el patrimonio cultural inmaterial representado en las expresiones culturales.

#### **Dirección de Bandas**

- Dar a conocer la música de los grandes autores y valores nacionales, latinoamericanos y universales, a través de la ejecución de conciertos por parte de las siete bandas existentes en el país, con el fin de despertar el interés del pueblo por la cultura nacional.

#### **Programa Actividades Centrales**

- Generar las condiciones para crear y potenciar los emprendimientos e industrias culturales y creativas costarricenses, mediante la coordinación y articulación de esfuerzos a nivel

institucional, interinstitucional, con el sector privado y la sociedad civil, orientados hacia el crecimiento del sector y el desarrollo sostenible local y nacional.

- Emitir directrices generales en materia de cultura y juventud, con el fin de orientar la formulación y ejecución de programas y proyectos de las instituciones que conforman el Ministerio, enmarcadas éstas, en el Plan Nacional de Desarrollo y en el marco legal existente (SEPLA 2016).

-6-

## **SOBRE LA METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN DE LA VALORACIÓN DEL RIESGO**

### **Convocatoria**

Según lo estipula la Ley General de Control Interno, los Titulares Subordinados, junto al jerarca, son los responsables de la instauración y mantenimiento del Sistema de Valoración del Riesgo, por ende, los responsables de hacer el análisis y valoración de los riesgos, así como de establecer y ejecutar aquellas acciones necesarias para su administración, de forma tal que mantengan al MCJ en un nivel de riesgo aceptable. En este contexto, la SEPLA convocó a las Directoras y Directores del MCJ y al Viceministro Administrativo, como encargado de la Dirección del Programa Actividades Centrales, quienes, a su vez, convocaron a aquellos funcionarios que creyeron necesarios, a sesiones de trabajo con el fin de realizar el análisis y valoración de los riesgos.

### **6.2 Coordinación**

Una vez que se comunicó por medio de Circular SEPLA-182-2016, se coordinó por medio de los enlaces de control interno de cada Dirección y del Programa Actividades Centrales para establecer fecha, hora, lugar y grupo de funcionarios que iban a participar en el análisis y evaluación del riesgo.

### **Herramientas**

Para la ejecución del análisis y valoración del riesgo, se utilizaron, como en años anteriores, dos herramientas para la recolección de la información: grupo focal y la matriz (Anexo N°1) para medición del nivel de riesgo, la primera herramienta se realiza debido a que existe información pertinente que no se puede escribir en las matrices y la segunda, porque permite cuantificar el riesgo (que podría ser interpretado desde la subjetividad) de manera tal, que se obtengan datos estandarizados, no solo del nivel sino de las acciones planteadas para la administración del riesgo.

### **6.4 Sesiones de trabajo**

Las sesiones de trabajo se llevaron a cabo en cada una de las Direcciones, contando con la participación de las Directoras y los Directores y del personal que fue designado por los Titulares

Subordinados, para participar en el ejercicio. El orden del trabajo llevado en estas sesiones siguió lo establecido en las directrices de la CGR.

Las sesiones iniciaron con un recordatorio de lo que es y no es un riesgo; el objetivo de su análisis y la necesidad de su administración. Posteriormente se pasó a la identificación del riesgo; análisis y valoración de los riesgos iniciales; análisis de medidas existentes y riesgos residuales y plan de acciones para administrar los riesgos.

Una vez terminada la sesión de trabajo, los titulares subordinados remitieron de manera oficial a la SEPLA, los resultados del análisis y valoración de los riesgos.

### **Presentación del informe**

Se realizó una compilación de la información, en un solo documento, que facilite la comprensión de los riesgos, la toma de decisiones y el seguimiento de estos riesgos.

-7-

## **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL RIESGO INSTITUCIONAL**

### **Instancias que participaron en el análisis de los riesgos institucionales**

Tal y como se indicó, se convocaron a las directoras y los directores del MCJ y al Viceministro Administrativo, para que iniciaran su proceso de análisis y valoración del riesgo en compañía de la analista de la SEPLA, encargada de Control Interno. Sin embargo, el Programa de Producción Artística y Cultural, a pesar de reiteradas solicitudes de coordinación (constan en el archivo del SEVRI que está bajo custodia de la SEPLA), no respondió oficialmente a la convocatoria.

De los 45 funcionarios convocados llegaron 39 según se ven en cuadro de participación (Anexo N°2 Ausentes estuvieron: El Sr. Max Valverde, Viceministro de Cultura, la Sra. Yamileth Solano, jefa del Departamento de Servicios Generales. Con anterioridad excusaron su ausencia el Sr. Esteban Cabezas, encargado del Archivo Central y las señoras Anahí Moyano y Karina Castro (de la Unidad de Cultura y Economía), de igual manera se excusó la Contralora de Servicios, señora Gina Chaverri, quien indicó “...una reunión [sic] Secretaría Técnica de las Contralorías de Servicio, que es ente Rector de las Contralorías de Servicio de la Administración Pública con sede en MIDEPLAN... Otro aspecto que es de suma importancia mencionar es que las Contralorías de Servicios no ejercen ni se encuentran desempeñando labores de la Administración Central de conformidad con la ley Reguladora de las contralorías de servicio, Ley N°9158 y su Reglamento, que establece el ámbito de acción de las mismas, estas tienen independencia funcional y de criterio

*y no pueden constituirse en Juez y parte de la misma causa, por esa razón no está sujeta a la aplicación del SEVRI como sí lo está el resto de la Administración Pública...*” (Portuguez 2016).

### **Análisis del riesgo**

Siguiendo las directrices sobre SEVRI emitidas por la CGR, se procedió al análisis y valoración de los riesgos contemplando:

- 7.2.1 Identificación de los riesgos.
- 7.2.2 Análisis de los riesgos iniciales.
- 7.3.3 Análisis de medidas existentes y riesgos residuales.
- 7.3.4 Plan de acciones para administrar los riesgos.

#### **7.2.1 Identificación de los riesgos**

Antes de desarrollar este apartado es necesario recordar que el riesgo se define como la posibilidad, no certeza, de que ocurra un evento interno o externo que podría afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales que, en el caso del MCJ se operacionalizan a través de sus Direcciones. Todo riesgo tiene intrínsecos tres elementos: causa, evento y consecuencia. Con esta definición, por ejemplo, la falta de planificación y la falta de presupuestos, no deben ser considerados riesgos. Bajo estos parámetros se detectaron los siguientes riesgos:

#### **-Sistema Nacional de Bibliotecas**

El equipo del SINABI detectó dos riesgos, uno referido al grupo de profesionales en bibliotecología que se acogerán a la pensión con la posibilidad de dejar desprovista la atención de los servicios brindados en las bibliotecas públicas; y el segundo se refiere a la posibilidad de que se desate un incendio que ponga en riesgo entre otras cosas, la colección documental patrimonial de la Biblioteca Nacional. Los riesgos fueron conceptualizados de la siguiente manera:

*“Al no poderse sustituir -por directriz 023H y STAP-1423-2016- el número de funcionarias que se pensionarán a corto plazo, se disminuirá la cantidad de personal en las bibliotecas públicas, lo que llevará a la reducción o cierre de servicios”*

*“Al no contarse con un sistema especializado de detección y extinción de incendios, apropiado para la colección documental patrimonial de la Biblioteca Nacional, en caso de darse un incendio, se perderían las colecciones documentales”.* (Madrigal 2016).

#### **Dirección de Cultura**

Esta Dirección estableció 3 riesgos asociados a las dificultades en el cumplimiento de la normativa por parte de los posibles beneficiarios; cumplimientos contractuales de los productores y gestores y opacidad en el desarrollo de convenios de cooperación, a saber:

*“Ante la dificultad para seguir las normativas de Fondos de Estímulo del Estado, se podría generar un incumplimiento de los convenios por parte de becarios o ganadores de puntos de cultura, que podría afectar el logro de mejores condiciones para el ejercicio de los derechos culturales”.*

*“Ante la debilidad en la elaboración de las especificaciones técnicas y el perfil de las personas a contratar, se podría generar un incumplimiento contractual de los productores y gestores contratados por la DC para el desarrollo de los proyectos, que podría afectar la no [sic] conclusión de los objetivos del proyecto y si no también los objetivos de la DC”*

*“Ante la falta de claridad en el desarrollo de los convenios de cooperación se podría generar un incumplimiento del convenio por parte de las instituciones participantes, que podría afectar la ejecución de proyectos en alianzas con otras instituciones” (Camacho 2016).*

### **Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural**

El Director y el personal del CCPC definieron el siguiente riesgo, presente en los certámenes de Patrimonio Cultural Inmaterial:

*“Una mala convocatoria podría incidir en una subscripción menor del 20% de los participantes esperados, que traería como consecuencia una pérdida de imagen del Ministerio de Cultura y Juventud y una sub-ejecución presupuestaria”. (Monge 2016)*

### **Dirección de Bandas**

Esta Dirección detectó dos riesgos asociados a la implementación de un nuevo sistema de compras en el sector público, denominado Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), que son:

*“Al darse un cambio en el sistema de compras del Estado (nuevos requisitos y procedimientos para los proveedores) y nuevas directrices con respecto a las contrataciones (prioridad en contrataciones con empresas del Estado), se presentarán atrasos e inconvenientes en el proceso de contratación de transporte para los músicos y los instrumentos que puede llevar a la cancelación de actividades”*

*“Los proveedores, ante la curva de aprendizaje del nuevo sistema de compras del Estado, no presentan ofertas o cometen errores en las mismas que dejarían infructuosa la contratación lo que podría llevar a una sub-ejecución de presupuesto, así como una reducción de calidad y cobertura del evento, o la cancelación del mismo”. (Carvajal 2016).*

### **Programa Actividades Centrales**

Los riesgos detectados en este Programa tienen que ver con las diferentes fallas que pueda tener el SICOP, sobre todo por ser un sistema informático nuevo, también tienen que ver con errores materiales y daños en la infraestructura informática:

*“Ante una falla en el Sistema de Compras Públicas (SICOP) se podrían retardar o no hacerse las contrataciones de bienes y servicios, que requiere el Programa de Actividades Centrales del Ministerio de Cultura y Juventud, lo que conllevaría a la pérdida de imagen, pérdida de público, sub-ejecución presupuestaria y disminución en la calidad de servicio”*

Dentro de las fallas que se podrían presentar se encuentran problemas en las Tecnologías de Información (TI), caída del servidor, conceptualización en el sistema (ausencia de códigos para designar servicios y mercaderías, opciones para contrataciones internacionales).

*“El incurrir en un error material, podría provocar atrasos en los procesos de trabajo, lo que afectaría el servicio que se presta a la ciudadanía y por ende afectaría la imagen del Ministerio”.*

Entre los errores que se podrían presentar, se encuentra consignación errónea de datos, tanto cualitativos como cuantitativos de las actividades que realiza el Ministerio, en elaboración del Anteproyecto de Presupuesto. La información que remite el Ministerio es muy importante por lo tanto debe ir correcta a los entes rectores. Cabe mencionar que cuando una información sale de forma errónea a la prensa el efecto es inmediato por el manejo que de ello pueda hacer la prensa nacional.

*“Si se dieran daños en la infraestructura tecnológica, no habría acceso a la comunicación y a los sistemas informáticos, impidiendo o retardando las actividades de la gestión administrativa, lo que llevaría sub-ejecución presupuestaria, tardanza en trámites administrativos, disminución en la calidad de servicios, pérdida de público y pérdida de imagen”*

### **7.2.3 Análisis del riesgo inicial**

Antes de ver el nivel de riesgo inicial, se debe recordar que el nivel de riesgo es el “grado de exposición al riesgo que se determina a partir del análisis de la probabilidad de ocurrencia del evento y de la magnitud de su consecuencia potencial sobre el cumplimiento de los objetivos” (CGR 2005).

El nivel de riesgo inicial es aquel que mantiene una institución cuando aún no ha aplicado medidas para administrarlo, se refiere por lo tanto a la probabilidad de que el mismo se llegue a concretizar y la ausencia de acciones para detener o minimizar sus consecuencias. Por lo tanto, es de esperar, que, dada la eficacia de las medidas aplicadas, el nivel de riesgo inicial sea mayor que el nivel de riesgo residual. La cantidad y distribución del riesgo por nivel inicial es el siguiente:

Ministerio de Cultura y Juventud SEVR/MCJ-2016	
Nivel de riesgo	Cantidad de riesgos
Muy alto	5
Alto	1
Medio	2
Bajo	3

Como se observa en el cuadro el MCJ se enfrenta a cinco riesgos con nivel inicial muy alto, que, en el buen entendimiento de la administración de riesgos, cuando son analizados y medidos como riesgo residual, deberían haber bajado de nivel.

En el anexo N°3 se pueden ver los riesgos por nivel inicial. Tres de los riesgos se mantienen en un nivel bajo. En el punto 7.2.4 se analizan los riesgos con las medidas que en la actualidad están siendo aplicadas.

#### **7.2.4 Evaluación y priorización del riesgo.**

Una vez establecidos los niveles de riesgo inicial, se procedió a realizar el análisis de los riesgos con las medidas existentes para determinar cuál es su efectividad en la disminución del nivel de riesgo inicial.

Las medidas por instancia y riesgo son las siguientes:

**SINABI**

Mediadas existentes para la administración de los riesgos SINABI SEVRI/MCJ-2016		
Riesgo	Medida ejecutada para su administración	Nivel de efectividad de la medida
Al no poderse sustituir -por directriz 023H y STAP-1423-2016- el número de funcionarias que se pensionarán a corto plazo, se disminuirá la cantidad de personal en las bibliotecas públicas, lo que llevará a la reducción o cierre de servicios	Solicitud de autoriza a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria para la sustitución de puestos o apertura de plaza. Las solicitudes se envían en grupos no mayores de cinco funcionarias para asegurar su efectividad .	Alto
Al no contarse con un sistema especializado de detección y extinción de incendios, apropiado para la colección documental patrimonial de la Biblioteca Nacional, en caso de darse un incendio, se perderían las colecciones documentales	Sustitución del sistema electrónico	Alto
	Auditoría de fuego por parte de ingenieros del Cuerpo de Bomberos	Alto
	Acatamiento de la mayoría de medidas preventivas recomendadas por el Cuerpo de Bomberos	Alto
	Formación y capacitación de la brigada de incendios	Alto
	Mantenimiento de extintores de incendios	Alto
	Redes de seguridad y vigilancia nocturna	Alto
	Instalación de estantería compacta	Alto

**Dirección de Cultura**

Mediadas existentes para la administración de los riesgos Dirección de Cultura SEVRI/MCJ-2016		
Riesgo	Medida ejecutada para su administración	Nivel de efectividad de la medida
Ante la dificultad para seguir las normativas de Fondos de Estímulo del Estado, se podría generar un incumplimiento de los convenios por parte de becarios o ganadores de puntos de cultura, que podría afectar el logro de mejores condiciones para el ejercicio de los derechos culturales	Capacitación previa a la presentación de los proyectos y acompañamiento durante la ejecución de los proyectos	Alto
Ante la debilidad en la elaboración de las especificaciones técnicas y el perfil de las personas a contratar, se podría generar un incumplimiento contractual de los productores y gestores contratados por la DC para el desarrollo de los proyectos, que podría afectar la no [sic] conclusión de los objetivos del proyecto y si no también los objetivos de la DC	Capacitación al personal en el tema de elaboración de carteles	Alto
Ante la falta de claridad en el desarrollo de los convenios de cooperación se podría generar un incumplimiento del convenio por parte de las instituciones participantes, que podría afectar la ejecución de proyectos en alianzas con otras instituciones	Definición clara de los roles en los convenios	Alto

### Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural

Mediadas existentes para la administración de los riesgos Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural SEVRI/MCJ-2016		
Riesgo	Medida ejecutada para su administración	Nivel de efectividad de la medida
Una mala convocatoria podría incidir en una subscripción menor del 20% de los participantes esperados, que traería como consecuencia una pérdida de imagen del Ministerio de Cultura y Juventud y una sub-ejecución presupuestaria	Elaboración y ejecución de estrategias de comunicación asertiva que incluye medios de comunicación locales, redes sociales, asociaciones y gremios comunales y líderes comunales, tomando también en cuenta un análisis sociocultural del contexto	Alto

### Dirección de Bandas

Mediadas existentes para la administración de los riesgos Dirección de Bandas SEVRI/MCJ-2016		
Riesgo	Medida ejecutada para su administración	Nivel de efectividad de la medida
Al darse un cambio en el sistema de compras del Estado (nuevos requisitos y procedimientos para los proveedores) y nuevas directrices con respecto a las contrataciones (prioridad en contrataciones con empresas del Estado), se presentarán atrasos e inconvenientes en el proceso de contratación de transporte para los músicos y los instrumentos que puede llevar a la cancelación de actividades	Reunión con autoridades de Hacienda (04-02-2016) para resolver problema del manejo del nuevo sistema.	Media
	Seguimiento constante ante el departamento de Proveeduría y Asesoría Legal	Baja
Los proveedores, ante la curva de aprendizaje del nuevo sistema de compras del Estado, no presentan ofertas o cometen errores en las mismas que dejarían infructuosa la contratación lo que podría llevar a una sub-ejecución de presupuesto, así como una reducción de calidad y cobertura del evento, o la cancelación del mismo	Modificación de programación y de requerimientos (técnicos) de los conciertos especiales del 2016.	Media

### Programa Actividades Centrales

Mediadas existentes para la administración de los riesgos Programa Central SEVRI/MCJ-2016		
Riesgo	Medida ejecutada para su administración	Nivel de efectividad de la medida
"Ante una falla en el Sistema de Compras Públicas (SICOP) se podrían retardar o no hacerse las contrataciones de bienes y servicios, que requiere el Programa de Actividades Centrales del Ministerio de Cultura y Juventud, lo que conllevaría a la pérdida de imagen, pérdida de público, su ejecución presupuestaria y disminución en la calidad de servicio"	Coordinación den la DGABA para: atención de incidentes, apertura de códigos e inducción y capacitación. Uso alternativo del SICOP y de compra red. Mantenimiento de soporte técnico para asegurar la conectividad. Trasladar funcionarios del MCJ para que trabajen directamente en las oficinas de la DGBA	medio
El incurrir en un error material, podría provocar atrasos en los procesos de trabajo, lo que afectaría el servicio que se presta a la ciudadanía y por ende afectaría la imagen del Ministerio	Revisión de la información, formularios, documentos, informes de parte de los Titulares Subordinados. Existencia de vistos buenos de jercas, titulares subordinados funcionarios competentes. Oficios y documentos con copias para diferentes funcionarios.	medio
Si se dieran daños en la infraestructura tecnológica, no habría acceso a la comunicación y a los sistemas informáticos, impidiendo o retardando las actividades de la gestión administrativa, lo que llevaría su ejecución presupuestaria, tardanza en trámites administrativos, disminución en la calidad de servicios, pérdida de público y pérdida de imagen	Plan de mantenimiento. Verificaciones varias. Planes de contingencia. Plan de seguridad.	alto

#### 7.2.5 Análisis del riesgo residual

Ya analizadas las medidas y su efectividad en la administración de los riesgos, se procedió a determinar el nivel de riesgo residual, nivel que indica el grado de vulnerabilidad de los objetivos institucionales. En este cuadro se muestra el cambio de nivel de riesgos (de inicial a residual), como se ve, siguen persistiendo niveles inaceptables de riesgo, sobre todo aquellos que se mantienen en un nivel muy alto:

Nivel de riesgo inicial vs riesgo residual		
Ministerio de Cultura y Juventud		
SEVRI/MCJ-2016		
Nivel de riesgo	Nivel de riesgo inicial	Nivel de riesgo residual
Muy alto	5	2
Alto	1	-
Medio	2	3
Bajo	3	6

Como se observa se siguen ubicando dos riesgos en la clasificación de nivel de riesgo residual muy alto, a pesar de haberse aplicado medidas para disminuir su nivel, tres se mantienen en nivel medio y seis se ubican en un nivel bajo. Se analizan a continuación las directrices a seguir según el nivel residual que presenta cada riesgo. En el anexo N° 4 se pueden visualizar los riesgos con su cambio de nivel.

### 7.2.6 Acciones para administrar el riesgo.

Las directrices de la CGR sobre el manejo que se debe dar a los riesgos residuales según su nivel, indican:

#### Nivel muy alto

Cuando el nivel es muy alto no es aceptado por la entidad, se transfiera y debe ser elevado a las altas autoridades. Hace sumamente vulnerable a la entidad para poder cumplir con sus funciones y su control se escapa de la competencia de los Titulares Subordinados por lo que requieren de la intervención de las altas autoridades del Ministerio. El titular subordinado junto con los responsables de los procesos en alto riesgo, deberá elevar la situación por escrito a los jefes, con las respectivas recomendaciones y observaciones de las acciones a seguir, para minimizar su impacto en su gestión institucional. El Ministro y / o Viceministros, deberán tomar las decisiones y definir las acciones, debidamente documentadas y acciones definidas por los jefes.

#### Nivel alto

Cuando el nivel es alto, no es aceptado por la entidad y debe ser atendido de manera prioritaria. Hace muy vulnerable la entidad para cumplir sus objetivos, no obstante, su control se encuentra dentro de la competencia del Titular Subordinado, por lo que conjuntamente con los responsables de los procesos en alto riesgo debe elaborar un plan de acciones y seguimiento consistente y debidamente documentado, para minimizar los posibles efectos y asegurar la eficiencia de las acciones a tomar. Deberán realizar comprobaciones periódicas de cumplimiento de las

recomendaciones asignadas, fechas de la realización de las acciones y logros de las medidas establecidas.

### **Nivel medio**

Cuando el nivel de riesgo es medio (moderado) la entidad puede aceptar el riesgo. Esta presenta vulnerabilidad razonable para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Los Titulares Subordinados de los procesos en riesgo, elaborarán un plan de acción y seguimiento debidamente documentado, para minimizar los posibles efectos y asegurar la eficiencia de las acciones a tomar. Deberán realizar comprobaciones periódicas de cumplimiento de las responsabilidades asignadas, fechas de realización de las acciones y logros de ellas medidas establecidas.

### **Nivel bajo**

Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja, la entidad puede aceptarlo, debe ser documentado para darle seguimiento periódico a fin de que no llegue a representar una amenaza para la institución.

#### **7.2.6.1 Riesgos residuales de muy alto nivel**

Los dos riesgos que se clasifican en un nivel de riesgo residual muy alto se ubican en el SINABI y en la Dirección de Bandas.

*-Al no poderse sustituir -por directriz 023H y STAP-1423-2016- el número de funcionarias que se pensionarán a corto plazo, se disminuirá la cantidad de personal en las bibliotecas públicas, lo que llevará a la reducción o cierre de servicios (SINABI).*

*- Al darse un cambio en el sistema de compras del Estado (nuevos requisitos y procedimientos para los proveedores) y nuevas directrices con respecto a las contrataciones (prioridad en contrataciones con empresas del Estado), se presentan atrasos e inconvenientes en el proceso de contratación de transporte para los músicos y los instrumentos que puede llevar a la cancelación de actividades (Dirección de Bandas).*

En cumplimiento con los lineamientos establecidos por la CGR, cuando el nivel de riesgo residual es muy alto, el señor Juan Nájera, director de Bandas y la señora María del Carmen Madrigal, Directora del SINABI, trasladaron el riesgo a la señora ministra Sylvie Durán Salvatierra, mediante los oficios DB-727-2016 y SINABI-DG-220-2016, respectivamente. En ambos oficios se explica el riesgo, y las acciones que, aplicadas para administrarlo, no surtieron el efecto esperado.

En el SINABI, el riesgo detectado gira alrededor de la posibilidad de que se desate un siniestro y se pierdan las colecciones patrimoniales de la Biblioteca Nacional. “... la solución al problema es “la instalación de equipo de detección y extinción de incendios [...]. Los equipos de detección de

*incendios que se instalarían deben ser muy sensibles a humo y calor. Además, deben estar conectados a un panel central de alarmas y permitir también la activación manual del sistema de extinción” (Madrigal 2016, adjunto).*

El costo de la medida para administrar el riesgo es de ¢1.075,0 (mil setenta y cinco millones de colones), ante un costo tan elevado y un nivel tan alto de riesgo la señora Madrigal propone a la señora ministra lo siguiente:

*“Inclusión en el presupuesto del Ministerio de Cultura y Juventud, ordinario o extraordinario, del monto para la adquisición del sistema de detección y extinción automática de incendios adecuado para bibliotecas.*

*Gestión ante organismos donantes, países y otros entes de cooperación internacional de los fondos para la adquisición del sistema de detección y extinción automática de incendios adecuado para la Biblioteca Nacional.*

*Realización de una campaña a nivel nacional para obtener para recaudar fondos para la adquisición del sistema de detección y extinción automática de incendios adecuado para la Biblioteca Nacional”.*

Por el costo de la medida, y hasta no tener respuesta de la señora Ministra, el riesgo debe ser retenido por la administración, tal y como lo indican las directrices de la CGR *“En los casos en que sea imposible utilizar este tipo de medidas o las disponibles impliquen un costo mayor a su beneficio, la administración podrá retener dichos riesgos”.* (CGR 2005. P 7)

Para la Dirección de Bandas, el riesgo de muy alto nivel es el cambio en el sistema de compras del Estado (nuevos requisitos y procedimientos para los proveedores) y nuevas directrices con respecto a las contrataciones (prioridad en contrataciones con empresas del Estado), pueden presentar atrasos e inconvenientes en el proceso de contratación de transporte para los músicos y los instrumentos y esto puede llevar a la cancelación de actividades. Ante este nivel de riesgo Sr. Nájera transfiere el riesgo a la señora Ministra (DB-727-2016), sugiriendo que las contrataciones se den *“mediante contrato marco, de manera que se cuente de manera ininterrumpida con el servicio por un periodo de cuatro (4) años. Lo mismo se planteará para la contratación de los servicios de transporte de funcionarios. Ya se han realizado diversas consultas a los departamentos Financiero, de Proveeduría Institucional y de Asesoría Legal, para conocer los términos en que debemos plantear esas posibles contrataciones”.*

#### **7.2.6.2 Riesgos residuales de nivel alto.**

No se ubica ningún riesgo en este nivel.

### **7.2.6.3 Riesgos residuales de nivel medio.**

Tres de los riesgos residuales se clasifican en el nivel de riesgo medio y se ubican en el Programa de Actividades Centrales y en la Dirección de Bandas. De acuerdo a las directrices estas instancias organizativas presentaron un plan de acción para administrar estos riesgos, los cuales se incluyen en el punto 7.8.

### **7.2.6.4 Riesgos residuales de nivel bajo**

Seis riesgos se clasifican en el nivel residual bajo, tres de la Dirección de Cultura, uno del CCPC, uno del SINABI y uno del Programa Actividades Centrales. Para estos riesgos no se elaboran planes para su administración, no obstante, los Titulares Superiores deben darle seguimiento periódico a fin de que no llegue a representar una amenaza para la institución.

En el Anexo N° 4 se incluye la descripción de los riesgos en los diferentes ámbitos de clasificación.

## **7.8 Medidas para la administración del riesgo**

Como ya se indicó la Dirección de Bandas y el Programa Actividades Centrales son las instancias que presentan riesgos con una clasificación de riesgo residual medio, uno y dos respectivamente; y por ello debieron formular planes para administrarlos. A estos planes la SEPLA les dará seguimiento de acuerdo su función en control interno de *“Apoyar a la o el jerarca institucional en la realización de labores de control interno y valoración de riesgos institucionales, en concordancia con la planificación institucional y conforme a las directrices emitidas por la Contraloría General de la República”*.

A continuación, se detalla el plan de medidas de administración del riesgo de estas dos instancias.

Plan de acciones para administrar el riesgo SEVRI/MCJ-2016						
DIRECCIÓN DE BANDAS	<b>Riesgo:</b> Los proveedores, ante la curva de aprendizaje del nuevo sistema de compras del Estado, no presentan ofertas o cometen errores en las mismas que dejarían infructuosa la contratación lo que podría llevar a una subejecución de presupuesto, así como una reducción de calidad y cobertura del evento, o la cancelación del mismo					
Medida seleccionada	Actividades	Objetivo de la medida	meta	fecha	Responsable	Resultado esperado
Emitir directrices para Directores de Bandas del MCJ, con instrucciones para la programación anual de conciertos con producción asociada	Elaborar un oficio con explicación de la nueva estructuración de la Temporada Anual, así como con instrucciones de programar primer concierto de producción a partir de agosto de cada año. Incluir cantidad de conciertos con producción asociada máxima autorizada por año	No reducir ni la cantidad ni la cobertura de los conciertos, así como evitar la reprogramación o reducción del número de conciertos programados por producción artística	1 documento	1° de octubre de 2016		Minimizar el nivel de riesgo
Establecer prioridad de contratación del Programa 758, con calendarización	Elaborar el calendario según el cual se tramitarán las contrataciones de la Dirección de Bandas dando prioridad a la contratación de las que depende la operatividad del Programa. Hacer calendario del conocimiento del Viceministerio Administrativo y de la Proveeduría Institucional y el Dep. de Legal	No reducir ni la cantidad ni la cobertura de los conciertos, así como evitar la reprogramación o reducción del número de conciertos programados por producción artística	1 calendario	Elaborado el 1/12/16. Enviado a las distintas instancias el 15 de enero de 2017.	Juan Francisco Nájera Coto	Minimizar el nivel de riesgo
Realizar taller de Contratación Administrativa con información básica, a todos los posibles oferentes interesados	Diseñar el taller, seleccionar temas de interés relacionados con requisitos básicos y plazos aproximados, así como procedimientos internos de la D. de Bandas: subcontratación de artistas, equipos, insumos etc. Convocar a participantes, con un mes de anticipación por medio de correo electrónico y redes sociales	No reducir ni la cantidad ni la cobertura de los conciertos, así como evitar la reprogramación o reducción del número de conciertos programados por producción artística	1 taller	15 de enero 2017	Ana Carvajal Jefa Unidad Administrativa de la D. de Bandas	Minimizar el nivel de riesgo

Plan de acciones para administrar el riesgo						
Programa de Actividades Centrales	<b>Riesgo:</b> Si se dieran daños en la infraestructura tecnológica, no habría acceso a la comunicación y a los sistemas informáticos, impidiendo o retardando las actividades de la gestión administrativa, lo que llevaría subejecución presupuestaria, tardanza en trámites administrativos, disminución en la calidad de servicios, pérdida de público y pérdida de imagen.					
Medida seleccionada	Actividades	Objetivo de la medida	meta	fecha	Responsable	Resultado esperado
Dotar de un Data Center al Ministerio de Cultura y Juventud y Órganos Adscritos	Definir requerimientos (pre factibilidad)	Administrar el riesgo, minimizando su materialización	Elaborar el estudio de pre factibilidad	1-abr.-17	Catalina Cabezas, DI	Estudio de pre factibilidad realizado

El Programa Actividades Centrales tiene dos riesgos residuales, en nivel medio, sin embargo, sólo presenta medidas para la administración del riesgo que está relacionado con posibles daños en

infraestructura de Tecnologías de Información (TI). Para el riesgo el que concierne al SICOP,<sup>1</sup> el MCJ no se cuentan con medidas para su administración más allá que las que ya se aplican, pues el MCJ no tiene potestad de intervenir, dado que la causa se ubica en el Ministerio de Hacienda y el accionar del MCJ es muy limitado para manipular el riesgo. De igual manera a este riesgo, al igual que a los riesgos de bajo nivel, se le debe dar seguimiento por parte del Titular Subordinado, que en este caso corresponde al señor Viceministro Administrativo.

## Fuentes

Camacho Roja, Fresia (2016) Oficio DC-166-DC-166-2016

Carbajal Soto, Ana. (2016). Oficio DB-825-2016

Comité Gerencial (2016) Oficio CG-02-2016.

Contraloría General de la República (205). Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), D-3-2005 –CO-DFO.

Costa Rica. Leyes y Decretos, etc. (2008). Ley General de Control Interno (2ª. reimpresión). Costa Rica. Imprenta Nacional.

Madrigal Gutierrez, M. del Carmen (2016). Oficio SINABI DG-224-2106.  
\_\_\_\_\_ SINABI-DG-220-2016

MCJ (2013). Marco Orientador Sistema de Valoración del Riesgo Ministerio de Cultura y Juventud.

MIDEPLAN (2013), Decreto N° 37735-PLAN LA Gaceta N° 122 DEL 26 de junio del 2013

Monge Quesada, William (2016). Oficio CPC-1261-2016.

<sup>1</sup> RIESGO: “*Ante una falla en el Sistema de Compras Públicas (SICOP) se podrían retardar o no hacerse las contrataciones de bienes y servicios, que requiere el Programa de Actividades Centrales del Ministerio de Cultura y Juventud, lo que conllevaría a la pérdida de imagen, pérdida de público, sub-ejecución presupuestaria y disminución en la calidad de servicio*”

Nájera Coto J. Francisco (2016). Oficio DB-727-2016.  
 \_\_\_\_\_ DB-727-2016

SEPLA (2015). Sistema de Valoración del Riesgo. Cuenta Satélite. Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial. Ministerio de Cultura y Juventud.

## ANEXOS

### Anexo N°1

#### Matrices para el análisis y evaluación del riesgo

Ministerio de Cultura y Juventud Dirección Evaluación del riesgo SEVRI/MCJ-2016 <b>DATOS GENERALES</b>
<b>Superior subordinada</b>
<b>Objetivos del Ministerio de Cultura y Juventud</b>
<b>Objetivo de la Dirección de Cultura</b>
<b>Participantes</b>
<b>Enlace de control interno</b>
<b>Fecha de realización</b>

Ministerio de Cultura y Juventud				
Dirección				
Evaluación del riesgo SEVRI/MCJ-2016				
II IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				
Objetivo del proceso	No. Riesgo	Descripción del riesgo		
		Causa	Evento	Consecuencia

Ministerio de Cultura y Juventud														
Dirección :														
Evaluación del riesgo SEVRI/MCJ-2016														
III Nivel de riesgo inicial														
(probabilidad X impacto)														
1. PROBALIDAD (P)						2. IMPACTO (I)					3. NIVEL DE RIESGO INICIAL (1)			
-Frecuencia con que puede ocurrir el evento- (Ver Parámetros de Probabilidad)						-Magnitud del efecto sobre los objetivos propuestos- (Ver Parámetros de Impacto)								
No. de Riesgo	Casi nunca (1-2)	Poco común (3-4)	Moderado (5-6)	Muy común (7-8)	Casi siempre (9-10)	Mínimo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Máximo (10)	A Muy alto (Rojo) de 80% a 100%	B Alto (Naranja) de 60%	C Medio (Amarillo) de 30%	D Bajo (Verde) de 2% a 29%

Sistema Nacional de Bibliotecas Valoración de Riesgo SEVR/IMCJ-2016 IV RIESGO RESIDUAL				Dirección: Evaluación del Riesgo SEVR/IMCJ-2016 IV RIESGO RESIDUAL																
4 a. Efectividad de las medidas				4-b Evaluación del riesgo con medidas (riesgo residual)																
1. Medidas de Control existentes			2. Efectividad de las medidas	1. Probabilidad (P) "con medidas"					2. Impacto "con medidas" (I)					3. NIVEL DE RIESGO RESIDUAL (Z)			4. Priorización de los Riesgos			
No. de Riesgo	Descripción de la medida de control	Aptitud del control Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)	Actitud del usuario Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)	Alto (+ +) Medio (+ -) Bajo (- -)	No. de Riesgo	Casi nunca (1-2)	Poco común (3-4)	Moderado (5-6)	Muy común (7-8)	Casi siempre (9-10)	Mínimo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Máximo (10)	A Muy alto (Rojo) de 80% a 100%	B Alto (Naranja) de 60% a 79%	C Medio (Amarillo) de 30% a 59%	D Bajo (Verde) de 2% a 29%	Muy Alto Alto Medio Bajo

Ministerio de Cultura y Juventud Dirección : Evaluación del Riesgo SEVR/IMCJ-2016 V MEDIADAS PROPUESTAS (análisis)										
Número de riesgo RESIDUAL	Nivel de riesgo residual	Medidas propuestas			Costo de la medida	Análisis costo/beneficio	Capacidad e idoneidad para cumplir la medida	Cumplimiento con el interés público/resguardo Hacienda Pública	Existe viabilidad técnica y jurídica para aplicarla	Vinculación Con PEI, PAO, Plan de trabajo

				MAGNITUD		
				Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.	Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto sobre la entidad.	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad.
				BAJA	MEDIA	ALTA
				1	2	3
PROBABILIDAD	Altamente probable. Es muy factible que el evento se presente.	ALTA	3	Medio	Alto	Alto
	Probable. Es factible que el evento se presente.	MEDIA	2	Bajo	Medio	Alto
	Poco Probable. Es poco factible que el evento se presente.	BAJA	1	Bajo	Bajo	Medio
Parámetros de aceptabilidad						
Criterio de que permiten determinar si un riesgo se encuentra dentro de los niveles que la institución está dispuesta y en capacidad de enfrentar para cumplir sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos en relación con los beneficios esperados.						
A. Muy alto de 80 a 100%	Cuando el nivel de riesgo es <b>A (Muy Alto)</b> : <u>No es aceptable por la entidad, se transfiere y debe ser elevado a las altas autoridades.</u> Hace sumamente vulnerable a la entidad para poder cumplir con sus funciones y su control se escapa de la competencia de los titulares subordinados por lo que requieren de la intervención de las altas autoridades del Ministerio. El titular subordinado junto con los responsables de los procesos en alto riesgo, deberá elevar un informe escrito a los jerarcas, con las respectivas recomendaciones y observaciones de las acciones a seguir, para minimizar su impacto en su gestión institucional. El Ministro o Viceministros, deberán tomar las decisiones y definir las acciones, debidamente documentadas, para el correcto manejo del riesgo. El titular debe dar seguimiento a las decisiones tomadas y acciones definidas por los jerarcas					
B Alto de 60 a 70%	Cuando el nivel de riesgo de <b>B (Alto)</b> : <u>No es aceptable por la entidad y debe ser atendido de manera prioritaria.</u> Hace muy vulnerable la entidad para cumplir sus objetivos, no obstante su control se encuentra dentro de la competencia del Titular Subordinado, por lo que conjuntamente con los responsables de los proceso en alto riesgo debe elaborar un plan de acciones y seguimiento consistente y debidamente documentado, para minimizar los posibles efectos y asegurar la eficiencia de las acciones a tomar. Deberán realizar comprobaciones periódicas de cumplimiento de las recomendaciones asignadas, fechas de realización de las acciones y logros de las medidas establecidas.					
C Medio de 30 a 59%	Cuando el nivel de riesgo es <b>C (Moderado)</b> : <u>La entidad puede aceptar el riesgo.</u> Presenta vulnerabilidad razonable para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Los titulares subordinados de los proceso en riesgo, elaborarán un plan de acción y seguimiento debidamente documentado, para minimizar los posibles efectos y asegurar a eficiencia de las acciones a tomar. Deberán realizar comprobaciones periódicas de cumplimiento de las responsabilidades asignadas, fechas de realización de las acciones y logros de ellas medidas establecidas.					
D Bajo de 2 a 29%	Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad <b>D (Baja)</b> : <u>La entidad puede aceptar el riesgo.</u> Debe ser documentada para darle seguimiento periódico a fin de que no llegue a representar una amenaza para la institución.					

**Anexo N°2**

<b>Direcciones y funcionarios que participaron en el análisis del riesgo institucional SEVRI/MCJ-2016</b>	
<b>Dirección</b>	<b>Funcionarios</b>
<b>Dirección de Bandas</b>	Juan F. Nájera Coto. Director
	Pilar Redondo Vega
	Gabriel Campos Ruiz
	Mario Gamboa Meza
	Jorge Rodríguez Villalobos
	José Jimenez Camacho
	Ronald Estrada Sánchez
	Wilmar Cruz Reyes
	Giman Paniagua Zeledón
	Johnny Bonilla Arroyo
	Mauricio Salas Ramírez
	Juan B. Loaiza Mayorga
	Ricardo Vargas González
<b>Dirección de Cultura</b>	Fresia Camacho Rojas. Directora
	Danny Villalobos Fonseca
	María Otárola Luna
<b>SINABI</b>	María del Carmen Madrigal. Directora
	Helga Ocampo Bermúdez
	Laura Rodríguez
	Lovania Garmendia
	Xinia Saborío Torres
<b>Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural</b>	William Monge. Director
	Javier Salazar Sáenz
	Paola Salazar
	Adrián Vindas
<b>Programa Central</b>	Yaudi Salas, Jefa Despacho de la Ministra
	Sofía Abarca. Despacho Vic. Juventud
	Dennis Portuguez Viceministro
	Yolanda Salmerón
	Lorena Herrera
	Orietta González
	Ileana González
	Ileana Rojas
	Catalina Cabezas
	Nivia Barahona
	Karol Sanabria
	Yislen Delgado
	Mauricio Montero

## Anexo N°3

Nivel de riesgo inicial Valoración del riesgo institucional SEVRI/MCJ-2016	
Riesgo/Dirección	Nivel
<b>SINABI</b>	
Al no poderse sustituir -por directriz 023H y STAP-1423-2016- el número de funcionarias que se pensionarán a corto plazo, se disminuirá la cantidad de personal en las bibliotecas públicas, lo que llevará a la reducción o cierre de servicios	Muy Alto
Al no contarse con un sistema especializado de detección y extinción de incendios, apropiado para la colección documental patrimonial de la Biblioteca Nacional, en caso de darse un incendio, se perderían las colecciones documentales	Muy Alto
<b>Dirección de Cultura</b>	
Ante la dificultad para seguir las normativas de Fondos de Estimulo del Estado, se podría generar un incumplimiento de los convenios por parte de becarios o ganadores de puntos de cultura, que podría afectar el logro de mejores condiciones para el ejercicio de los derechos culturales	Bajo
Ante la debilidad en la elaboración de las especificaciones técnicas y el perfil de las personas a contratar, se podría generar un incumplimiento contractual de los productores y gestores contratados por la DC para el desarrollo de los proyectos, que podría afectar la no conclusión de los objetivos del proyecto y si no [sic] también los objetivos de la DC	Bajo
Ante la falta de claridad en el desarrollo de los convenios de cooperación se podría generar un incumplimiento del convenio por parte de las instituciones participantes, que podría afectar la ejecución de proyectos en alianzas con otras instituciones	Bajo
<b>Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural</b>	
Una mala convocatoria podría incidir en una subscripción menor del 20% de los participantes esperados, que traería como consecuencia una pérdida de imagen del Ministerio de Cultura y Juventud y una sub-ejecución presupuestaria	Medio
<b>Dirección de Bandas</b>	
Al darse un cambio en el sistema de compras del Estado (nuevos requisitos y procedimientos para los proveedores) y nuevas directrices con respecto a las contrataciones (prioridad en contrataciones con empresas del Estado), se presentarán atrasos e inconvenientes en el proceso de contratación de transporte para los músicos y los instrumentos que puede llevar a la cancelación de actividades	Muy Alto
Los proveedores, ante la curva de aprendizaje del nuevo sistema de compras del Estado, no presentan ofertas o cometen errores en las mismas que dejarían infructuosa la contratación lo que podría llevar a una sub-ejecución de presupuesto, así como una reducción de calidad y cobertura del evento, o la cancelación del mismo	Alto
<b>Programa Central</b>	
“Ante una falla en el Sistema de Compras Públicas (SICOP) se podrían retardar o no hacerse las contrataciones de bienes y servicios, que requiere el Programa de Actividades Centrales del Ministerio de Cultura y Juventud, lo que conllevaría a la pérdida de imagen, pérdida de público, subejecución presupuestaria y disminución en la calidad de servicio”	Muy Alto
El incurrir en un error material, podría provocar atrasos en los procesos de trabajo, lo que afectaría el servicio que se presta a la ciudadanía y por ende afectaría la imagen del Ministerio	Alto
Si se dieran daños en la infraestructura tecnológica, no habría acceso a la comunicación y a los sistemas informáticos, impidiendo o retardando las actividades de la gestión administrativa, lo que llevaría subejecución presupuestaria, tardanza en trámites administrativos, disminución en la calidad de servicios, pérdida de público y pérdida de imagen	Muy Alto

## Anexo N° 4

Nivel de riesgo inicial vrs residual Valoración del riesgo institucional SEVRI/MCJ-2016		
SINABI	Nivel inicial	Nivel residual
Al no poderse sustituir -por directriz 023H y STAP-1423-2016- el número de funcionarias que se pensionarán a corto plazo, se disminuirá la cantidad de personal en las bibliotecas públicas, lo que llevará a la reducción o cierre de servicios	Muy Alto	Bajo
Al no contarse con un sistema especializado de detección y extinción de incendios, apropiado para la colección documental patrimonial de la Biblioteca Nacional, en caso de darse un incendio, se perderían las colecciones documentales	Muy Alto	Muy Alto
<b>Dirección de Cultura</b>	<b>N. inicial</b>	<b>N. residual</b>
Ante la dificultad para seguir las normativas de Fondos de Estímulo del Estado, se podría generar un incumplimiento de los convenios por parte de becarios o ganadores de puntos de cultura, que podría afectar el logro de mejores condiciones para el ejercicio de los derechos culturales	Bajo	Bajo
Ante la debilidad en la elaboración de las especificaciones técnicas y el perfil de las personas a contratar, se podría generar un incumplimiento contractual de los productores y gestores contratados por la DC para el desarrollo de los proyectos, que podría afectar la no [sic] conclusión de los objetivos del proyecto y si no también los objetivos de la DC	Bajo	Bajo
Ante la falta de claridad en el desarrollo de los convenios de cooperación se podría generar un incumplimiento del convenio por parte de las instituciones participantes, que podría afectar la ejecución de proyectos en alianzas con otras instituciones	Bajo	Bajo
<b>Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural</b>	<b>N. inicial</b>	<b>N. residual</b>
Una mala convocatoria podría incidir en una subscripción menor del 20% de los participantes esperados, que traería como consecuencia una pérdida de imagen del Ministerio de Cultura y Juventud y una sub-ejecución presupuestaria	Medio	Bajo
<b>Dirección de Bandas</b>	<b>N. inicial</b>	<b>N. residual</b>
Al darse un cambio en el sistema de compras del Estado (nuevos requisitos y procedimientos para los proveedores) y nuevas directrices con respecto a las contrataciones (prioridad en contrataciones con empresas del Estado), se presentarán atrasos e inconvenientes en el proceso de contratación de transporte para los músicos y los instrumentos que puede llevar a la cancelación de actividades	Muy Alto	Muy Alto
Los proveedores, ante la curva de aprendizaje del nuevo sistema de compras del Estado, no presentan ofertas o cometen errores en las mismas que dejarían infructuosa la contratación lo que podría llevar a una sub-ejecución de presupuesto, así como una reducción de calidad y cobertura del evento, o la cancelación del mismo	Alto	Medio
<b>Programa Central</b>	<b>N. inicial</b>	<b>N. residual</b>
"Ante una falla en el Sistema de Compras Públicas (SICOP) se podrían retardar o no hacerse las contrataciones de bienes y servicios, que requiere el Programa de Actividades Centrales del Ministerio de Cultura y Juventud, lo que conllevaría a la pérdida de imagen, pérdida de público, subejecución presupuestaria y disminución en la calidad de servicio"	Medio	Medio
El incurrir en un error material, podría provocar atrasos en los procesos de trabajo, lo que afectaría el servicio que se presta a la ciudadanía y por ende afectaría la imagen del Ministerio	Alto	Bajo
Si se dieran daños en la infraestructura tecnológica, no habría acceso a la comunicación y a los sistemas informáticos, impidiendo o retardando las actividades de la gestión administrativa, lo que llevaría subejecución presupuestaria, tardanza en trámites administrativos, disminución en la calidad de servicios, pérdida de público y pérdida de imagen	Alto	Medio