

MUNICIPALIDAD DE TURRIALBA

MARCO ORIENTADOR DE FUNCIONAMIENTO DEL SEVRI

Elaborado por:

UMC Soluciones Q y A S.A.

Diciembre 2012

Tabla de contenido

MARCO ORIENTADOR DE FUNCIONAMIENTO DEL SEVRI	1
1. INTRODUCCIÓN	1
2. VINCULACIÓN DEL SEVRI CON LA PLANIFICACIÓN	2
3. POLÍTICA DE RIESGO	2
3.1. <i>Objetivo general de la gestión de riesgo institucional</i>	3
3.2 <i>Objetivos específicos de la valoración del riesgo</i>	3
3.3 <i>Compromiso del jerarca</i>	3
3.4 <i>Ambiente de apoyo</i>	3
3.5 <i>Prioridades de la institución en relación con la valoración de riesgos</i>	4
3.6 <i>Establecimiento de niveles de riesgo aceptable</i>	4
3.7 <i>Estrategia para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI</i>	6
4. PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDADES	6
5. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y DE MANTENIMIENTO	8
6. CICLO OPERATIVO ANUAL DEL SEVRI	12
7. ACTIVIDADES DEL SEVRI Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS.....	14
8. INDICADORES DE FUNCIONAMIENTO DEL SEVRI	23
9. CRITERIOS PARA VALORACIÓN DEL RIESGO INHERENTE Y EL RIESGO RESIDUAL	25
10. CRITERIOS PARA ACEPTACIÓN DEL RIESGO	29
ANEXOS.....	32
CATEGORIZACIÓN DE EVENTOS DE RIESGO	32
GLOSARIO	35
MUESTRAS DE FORMULARIOS DEFINIDOS PARA LA OPERATIVA DEL SEVRI	38

MARCO ORIENTADOR DE FUNCIONAMIENTO DEL SEVRI

1. Introducción

La Municipalidad de Turrialba en procura de fortalecer el sistema de control interno institucional y propiciar un mejor funcionamiento del SEVRI ha impulsado una actualización del marco orientador que regula el funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo institucional.

Los principales objetivos a alcanzar con esta actualización del marco orientador han sido lograr una correcta vinculación del SEVRI con la planificación y plantear las bases para lograr una redefinición y ampliación de la forma en que se ejecutan las autoevaluaciones de control interno.

Además, se ha procurado introducir criterios de valoración cuantitativa para aumentar el nivel de objetividad con que se realiza la gestión de riesgo.

También esta nueva versión del marco orientador incorpora criterios más concretos para definir los niveles de aceptación del riesgo y la forma en que debe darse tratamiento a los eventos que tengan niveles de exposición que superen los lineamientos que se han establecido.

Complementariamente se ha conceptualizado el proceso de forma tal que permite que el seguimiento a las medidas de administración al riesgo se integre con el seguimiento de los planes operativos procurando con ello que se alcance una mayor economía en la ejecución de este tipo de actividades. Esto se ha complementado con la definición de indicadores de gestión que servirán para medir la eficacia del SEVRI.

En los siguientes apartados de este marco orientador se detalla la forma en que se ha definido la vinculación entre la planificación y el SEVRI, la política de riesgo que regirá, los participantes y sus responsabilidades, la estrategia de implementación y mantenimiento, el ciclo operativo anual, las actividades y procedimientos que sirven para poder ejecutar la gestión del riesgo, los criterios para medir el riesgo inherente y el residual y para establecer el tratamiento de los eventos de conformidad con los niveles de aceptación de riesgo que se han definido.

2. Vinculación del SEVRI con la planificación

El sistema de control interno cuenta con un conjunto de componentes que de forma articulada busca que se alcancen de manera razonable los objetivos de una entidad.

Uno de estos componentes es la gestión de riesgos.

El SEVRI de la Municipalidad de Turrialba está concebido para identificar, analizar, evaluar, administrar, revisar y comunicar los eventos de riesgo que puedan afectar el cumplimiento de las metas definidas en los planes.

Para ello el funcionamiento del SEVRI se ha concebido para que opere completamente vinculado con el proceso de planificación institucional en cada una de sus tres etapas fundamentales.

Para lograr esta vinculación, durante la formulación de metas, en forma paralela, se estarán ejecutando las actividades de identificación, análisis, evaluación y administración del riesgo de manera que se logre incorporar en los planes las acciones de respuesta al riesgo que se estimen necesarias para posibilitar el cumplimiento de las metas definidas.

De igual manera, en los procesos de evaluación de la ejecución de los planes se medirá si se alcanzó el cumplimiento eficaz de las medidas de administración y finalmente en la liquidación de planes se medirán los indicadores del SEVRI.

Esto permitirá que la Municipalidad disponga de un ciclo continuo y permanente de funcionamiento del SEVRI con productos y propósitos claramente definidos que serán de utilidad y beneficio para la entidad.

Además, con esta forma de vinculación se delimita los alcances del SEVRI con respecto a los objetivos de los procesos de autoevaluación del control interno posibilitando mayor integración entre instrumentos y una mejor conceptualización del sistema de control interno.

3. Política de riesgo

La Municipalidad de Turrialba aplicará de manera continua y permanente un proceso de gestión de riesgo institucional que contribuya a la consecución de objetivos y coadyuve al cumplimiento de la misión de la entidad; enfocándose, de conformidad con los criterios institucionales de aceptación de riesgo, en la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, comunicación de riesgos asociados a las metas definidas en los planes.

3.1. Objetivo general de la gestión de riesgo institucional

El objetivo general del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), es producir información sobre los eventos de riesgo relevantes vinculados con los objetivos institucionales estratégicos, tácticos y operativos que sirva para tomar decisiones orientadas a ubicar a la Municipalidad de Turrialba en un nivel de riesgo aceptable y permita a la Administración mejorar la gestión de los procesos institucionales y lograr un mejor cumplimiento de objetivos

3.2 Objetivos específicos de la valoración del riesgo

- a. Cumplir las metas definidas en los planes manteniendo niveles de exposición al riesgo aceptables de conformidad con los criterios institucionales definidos.
- b. Lograr que la gestión de riesgos se convierta en un proceso continuo y permanente, integrado a la formulación, ejecución y seguimiento de los planes institucionales
- c. Propiciar una cultura organizacional basada en la gestión de riesgos que contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- d. Gestionar los eventos de riesgo vinculados a las metas establecidas mediante un proceso sistemático de identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de los riesgos que favorezca el cumplimiento de los planes establecidos.
- e. Suministrar de forma sistemática, a los niveles jerárquicos que corresponda, información sobre los eventos de riesgos que se estén gestionando
- f. Alcanzar la uniformidad conceptual y metodológica de la gestión de riesgos institucional

3.3 Compromiso del jerarca

El Concejo Municipal se compromete a que la gestión de riesgo institucional sea un componente clave para el logro de los objetivos institucionales, para lo cual: participará activamente en la toma de decisiones dirigidas a que el SEVRI se implemente, velará porque que la información sobre los riesgos relevantes derive en una toma oportuna de decisiones, propiciará que se cuente con los recursos necesarios para la gestión del riesgo, promoverá la participación activa de los diversos actores en el ámbito institucional, y velará porque el sistema se consolide.

3.4 Ambiente de apoyo

Para lograr un ambiente de apoyo efectivo respecto de la valoración del riesgo en la institución, se establece que:

- a. El Concejo Municipal procurará dotar con los recursos necesarios para el funcionamiento del SEVRI y dará seguimiento a la implementación de las medidas de administración que se hayan estimado necesarias
- b. La Alcaldía velará por el cumplimiento cabal del marco orientador del SEVRI y supervisará que se ejecuten cada una de las actividades de manera eficaz y eficiente.

- c. La Comisión de Control Interno regulará, dirigirá y liderará la implementación, seguimiento, evaluación y perfeccionamiento del SEVRI.
- d. La Comisión de Control Interno velará para que la información sobre riesgos generada por el SEVRI esté disponible de manera oportuna y sistemática al nivel institucional que corresponda.
- e. Las jefaturas de departamento y coordinaciones de área serán responsables de mantener un enfoque integrado de la valoración de riesgos en sus dependencias, en función de los objetivos operativos, tácticos y estratégicos, para facilitar respuestas eficaces e integradas a los riesgos.
- f. Las jefaturas de departamento y coordinaciones de área serán responsables de la valoración de los riesgos relacionados con los objetivos a su cargo y de guiar su realización asegurando que sea coherente con los niveles de riesgo aceptables establecidos. Les corresponderá a su vez, la divulgación entre sus colaboradores de la normativa, directrices, instrucciones y el presente Marco Orientador.
- g. Los funcionarios de los demás niveles de la organización participarán proactivamente en la aplicación de la normativa, directrices, instrucciones y el presente Marco Orientador. Atenderán a cabalidad los requerimientos de participación en la valoración del riesgo e incorporarán en su trabajo la información disponible sobre los riesgos atinentes a los procesos y proyectos en los que participan.

3.5 Prioridades de la institución en relación con la valoración de riesgos

- a. Será prioritario valorar los riesgos asociados a los objetivos operativos velando siempre que dichos objetivos operativos estén alineados con los objetivos estratégicos y tácticos.
- b. La Comisión de Control Interno velará porque el SEVRI brinde informes periódicos contentivos de información analítica debidamente procesada e integrada, la cual debe ser puesta a disposición en debido tiempo y forma para los responsables de la toma de decisiones según sea su nivel: estratégico, táctico y operativo.

3.6 Establecimiento de niveles de riesgo aceptable

El mapa de aceptación de riesgo que servirá para definir el tratamiento de los eventos de riesgo identificados es el siguiente:

		Magnitud de la consecuencia				
		Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Probabilidad de ocurrencia	Improbable					
	Poco probable					
	Probable					
	Bastante probable					
	Muy probable					

Los colores que se muestran en dicho mapa están asociados a las definiciones de aceptación del riesgo. Los lineamientos que definen el tratamiento que deberá darse a los eventos de riesgo según su nivel de exposición serán los siguientes:

Nivel de exposición al riesgo	Significado y criterios para su tratamiento
Muy bajo	El nivel de riesgo es aceptable, por tanto no se requiere implementar medidas de administración adicionales a las existentes. Los jefes de departamento deben mantener la vigilancia y monitoreo del evento identificado hasta que se complete la ejecución de la meta.
Bajo	<p>El nivel de riesgo bajo requiere que el jefe de departamento analice las posibilidades de mitigar el riesgo afectando la probabilidad de ocurrencia o la magnitud del impacto del evento y proponga medidas de administración que puedan ser implementadas de manera efectiva antes de completarse el desarrollo de la meta.</p> <p>Las opciones de respuesta al riesgo a considerar son: aceptar el riesgo, transferir el riesgo o disminuirlo.</p> <p>La Alcaldía podrá autorizar formalmente que se opte por la opción de aceptar el riesgo cuando el costo de las medidas de administración resulte excesivo respecto al presupuesto de la meta que se desea alcanzar.</p>
Moderado	<p>El nivel de riesgo moderado requiere que el coordinador de área junto con el jefe de departamento analicen las posibilidades de mitigar el riesgo afectando la probabilidad de ocurrencia o la magnitud del impacto y proponga medidas de administración que puedan ser implementadas al menos tres meses antes de completarse la ejecución de la meta.</p> <p>Las opciones de respuesta al riesgo a considerar son: aceptar el riesgo, transferir el riesgo o disminuirlo.</p> <p>La Alcaldía podrá autorizar formalmente que se opte por la opción de aceptar el riesgo cuando el costo de las medidas de administración resulte excesivo respecto al presupuesto de la meta que se desea alcanzar.</p>
Alto	<p>El nivel de riesgo alto requiere que el coordinador de área junto con el jefe de departamento analicen las posibilidades de mitigar el riesgo afectando la probabilidad de ocurrencia o la magnitud del impacto y proponga medidas de administración que puedan ser implementadas al menos seis meses antes de completarse la ejecución de la meta. La propuesta de medidas de administración que se proponga implementar deberá contar con la aprobación formal de la Alcaldía.</p> <p>Las opciones de respuesta al riesgo a considerar son: evitar el riesgo, transferir el riesgo o disminuirlo.</p> <p>La opción de aceptar el riesgo no resultará válida en este nivel de riesgo.</p> <p>La decisión de evitar el riesgo demandará que se procure replantear el alcance de la meta o se desista de llevarla a cabo.</p>
Muy alto	El nivel de riesgo alto requiere que el coordinador de área junto con el jefe de departamento analicen las posibilidades de mitigar el riesgo afectando la probabilidad de ocurrencia o la magnitud del impacto y proponga medidas de administración que puedan ser implementadas antes de dar inicio a la

Nivel de exposición al riesgo	Significado y criterios para su tratamiento
	<p>ejecución de la meta. La propuesta de medidas de administración que se proponga implementar deberá contar con la aprobación formal del Concejo Municipal</p> <p>Las opciones de respuesta al riesgo a considerar son: evitar el riesgo, transferir el riesgo o disminuirlo.</p> <p>La opción de aceptar el riesgo no resultará válida en este nivel de riesgo.</p> <p>La decisión de evitar el riesgo demandará que se procure replantear el alcance de la meta o se desista de llevarla a cabo.</p>

3.7 Estrategia para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI

En el apartado 5 de este marco orientador del SEVRI se define la estrategia definida por la Municipalidad para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el SEVRI.

4. Participantes y responsabilidades

La ejecución del SEVRI requiere de la participación activa de diferentes órganos y funcionarios de la Municipalidad. A continuación se detalla la lista de participantes y el tipo de responsabilidades que se espera que cumpla cada uno de ellos.

Participante	Responsabilidades
Concejo Municipal	<p>Dictar las políticas institucionales en materia de riesgo.</p> <p>Conocer y aprobar el marco orientador que regula el funcionamiento del SEVRI.</p> <p>Conocer y aprobar los resultados de la aplicación de SEVRI y procurar que se brinde los recursos para la administración del riesgo.</p> <p>Velar porque se cumpla cabalmente con lo dispuesto en el marco orientador de funcionamiento del SEVRI.</p>
Alcaldía	Brindar el soporte logístico y de recursos para la operación correcta del SEVRI

	<p>Proponer al Concejo Municipal los ajustes en el marco orientador del SEVRI de la entidad.</p> <p>Coordinar institucionalmente la ejecución del SEVRI</p> <p>Velar por el funcionamiento correcto de la comisión de control interno</p>
<p>Comisión de Control Interno</p>	<p>Mantener un marco orientador del funcionamiento del SEVRI que se ajuste a las necesidades de la entidad</p> <p>Brindar asesoría en materia de gestión de riesgo a las jefaturas de departamento y coordinadores de área.</p> <p>Analizar los productos consolidados del SEVRI que serán presentados a conocimiento del jerarca.</p> <p>Analizar los resultados de los indicadores de gestión del SEVRI</p> <p>Procurar que el personal de la Municipalidad que debe ejecutar el SEVRI posea el conocimiento y el instrumental requerido.</p>
<p>Oficina de Planificación</p>	<p>Coordinar institucionalmente la ejecución de las actividades del SEVRI en forma integrada con los procesos de planificación institucional</p> <p>Consolidar institucionalmente los resultados de la gestión de riesgos.</p> <p>Calcular los indicadores de gestión del SEVRI</p> <p>Coordinar institucionalmente los procesos de seguimiento de las medidas de administración de riesgo en forma</p>

	integrada con el seguimiento a la ejecución de planes operativos.
Jefes de departamento	Ejecutar las actividades del SEVRI y proponer las medidas de administración al riesgo que se estimen pertinentes. Implementar las medidas de administración al riesgo que les compete.
Coordinadores de área	Verificar la correcta ejecución de las actividades del SEVRI que realicen los jefes de departamento del área a su cargo Verificar la correcta implementación de las medidas de administración al riesgo que deban realizar los jefes de departamento del área a su cargo
Auditoría Interna	Realizar estudios de auditoría para verificar el correcto cumplimiento del marco orientador del SEVRI y de la normativa vigente sobre esta materia.
Funcionarios	Realizar las acciones que les compete para implementar las medidas de administración al riesgo que se hayan definido en el departamento donde laboren

5. Estrategia de implementación y de mantenimiento

La estrategia de implementación y mantenimiento del SEVRI en la Municipalidad de Turrialba se ha dividido en las siguientes etapas: Establecimiento, Ejecución, Mantenimiento, Mejoramiento y Evaluación. Conviene indicar que la primera etapa al aprobarse por el Concejo el marco orientador se completa.

Establecimiento

Acciones	Responsable	Producto esperado	Estado
Análisis de la legislación y la normativa nacional sobre valoración del riesgo, recopilación y revisión documental de SEVRI de otras instituciones	Consultoría externa	Definición de alcances que deberá tener el SEVRI	Concluida
Elaboración de la propuesta preliminar del Marco Orientador del SEVRI y revisión de la propuesta del SEVRI por parte de la Comisión de Control Interno	Consultoría externa – Comisión de control interno	Marco orientador del SEVRI elaborado	Concluida
Estudio y aprobación del Marco Orientador del SEVRI	Concejo Municipal	Acuerdo de aprobación del SEVRI por parte del jerarca institucional	Concluida
Taller de inducción a los funcionarios de la Municipalidad que corresponda sobre la forma de aplicación del Marco Orientador del SEVRI	Consultoría externa	Funcionarios capacitados para realizar una aplicación correcta del SEVRI	Concluida
Ejecución de un plan piloto basado en POI 2013	Jefaturas – Consultoría externa	Validación de la eficacia de los instrumentos del SEVRI	Concluida

Ejecución

Acciones	Responsable	Producto esperado	Periodicidad de ejecución
Realización de un monitoreo del entorno y de la gestión	Titulares subordinados	Generación de insumos para la formulación de metas a incorporar en el POI	Deberá ejecutarse cada año al iniciarse la formulación de planes operativos
Refrescamiento de los alcances sobre el Marco Orientador del SEVRI a titulares subordinados jerarca y funcionarios	Planificación	Charlas de refrescamiento para los funcionarios involucrados en el funcionamiento del SEVRI	Deberán realizarse discrecionalmente cada año antes de iniciar el proceso de aplicación del SEVRI si se estima que los funcionarios requieren un refrescamiento
Aplicación del SEVRI al proyecto de Plan Operativo Institucional y elaboración de informes	Junta Directiva y Titulares Subordinados	Ejecución de las actividades del SEVRI para las metas definidas en el POI	Cada año en forma paralela al proceso de formulación del metas del POI

Acciones	Responsable	Producto esperado	Periodicidad de ejecución
Inclusión de las medidas de administración en el plan operativo y en los planes de trabajo de los titulares respectivos	Titulares subordinados	Plan con acciones y recursos orientados a la administración de riesgos	Cada año en forma paralela al proceso de formulación del metas del POI
Consolidación de resultados institucionales de la valoración de riesgos del POI	Planificación	Informe consolidado sobre la aplicación del SEVRI al POI formulado	Cada año al completarse las actividades del SEVRI
Ejecución de las medidas de administración	Titulares subordinados	Implementación de las medidas de mitigación de riesgos	Cada año como parte de la ejecución de los planes operativos
Elaboración de informes de seguimiento sobre la valoración del riesgo del proceso	Titulares subordinados	Reportes sobre la gestión de valoración de riesgos integrados al seguimiento de la ejecución del POI	Cada año de conformidad con la calendarización del seguimiento al POI
Consolidación del informe institucional sobre el cumplimiento del SEVRI	Planificación	Reporte consolidado sobre la gestión de riesgo	Cada año de conformidad con la calendarización del seguimiento del POI
Conocimiento y aprobación de informes institucionales sobre el estado del SEVRI	Junta Directiva	Aprobación de informe sobre gestión de riesgo	Cada año de conformidad con la calendarización del seguimiento del POI.
Realización de estudios, advertencias y asesorías a titulares subordinados y jerarca según corresponda	Auditoría Interna	Propuestas de mejoramiento para el funcionamiento del SEVRI	A discreción de conformidad con los criterios aplicados por la Auditoría Interna para la planificación de trabajos.

Mantenimiento

Acciones	Responsable	Producto esperado	Periodicidad de ejecución
Generación de indicadores	Planificación	Elaboración de los indicadores de funcionamiento del SEVRI	Cada año, iniciando luego de la conclusión del primer ciclo anual de ejecución del SEVRI

Acciones	Responsable	Producto esperado	Periodicidad de ejecución
Análisis de indicadores	Comisión de Control Interno	Revisión de los valores de cada indicador y generación de recomendaciones para mejorar la ejecutoria del SEVRI y los niveles de cada indicador	Cada año, iniciando luego de la conclusión del primer ciclo anual de ejecución del SEVRI
Sesiones de actualización sobre la materia de valoración de riesgos a titulares jerarca y funcionarios	Planificación – Considerar Consultoría externa	Procurar que los funcionarios que participan en las actividades de SEVRI mantengan un nivel de conocimiento apropiado	Al menos en forma bianual para lograr que se consoliden los diferentes componentes del sistema de control interno
Estrategia de promoción de la cultura institucional de consideración de la valoración de riesgos en la gestión	Comisión Control Interno	Procurar la integración de los instrumentos de autoevaluación de control interno, gestión de riesgos y planificación	Cada año por un plazo mínimo de 5 años contados a partir de la puesta en ejecución del SEVRI
Seguimiento a las políticas y lineamientos institucionales sobre valoración de riesgos del Marco Orientador del SEVRI	Concejo Municipal	Fortalecer el cumplimiento de las políticas y lineamientos	Cada año durante las revisiones de los informes presentados de la ejecución del SEVRI
Documentación de las gestiones de mantenimiento del SEVRI	Planificación	Informe de la gestión del SEVRI elaborado	Cada año conforme se establece en los lineamientos

Mejoramiento

Acciones	Responsable	Producto esperado	Periodicidad de ejecución
Revisión del Marco Orientador del SEVRI	Comisión de Control Interno	Actualizar el marco orientador conforme se consolida el sistema de control interno	Cada año al completarse el ciclo anual de operación del SEVRI
Revisión de la herramienta para la administración de información sobre riesgos	Comisión de Control Interno	Automatizar de la mejor forma posible el funcionamiento del SEVRI	Cada año al completarse el ciclo anual de operación del SEVRI

Documentación de las gestiones de mantenimiento del SEVRI	Planificación	Mantener un archivo actualizado de las versiones de los instrumentos del SEVRI que permita identificar su vigencia y evolución	Cada año al completarse el ciclo anual de operación del SEVRI
---	---------------	--	---

Evaluación

Acciones	Responsable	Producto esperado	Periodicidad de ejecución
Taller de evaluación del SEVRI con titulares subordinados	Comisión Control Interno	Informe de posibles mejoras a los instrumentos, actividades y herramientas automatizadas. Generación de nuevos indicadores.	Cada dos años.
Consolidación de resultados de la evaluación del SEVRI	Planificación	Informe ejecutivo de los resultados del taller de evaluación	Cada dos años
Análisis de resultados del taller de evaluación	Concejo Municipal	Acuerdos para el fortalecimiento de la gestión de riesgos	Cada dos años

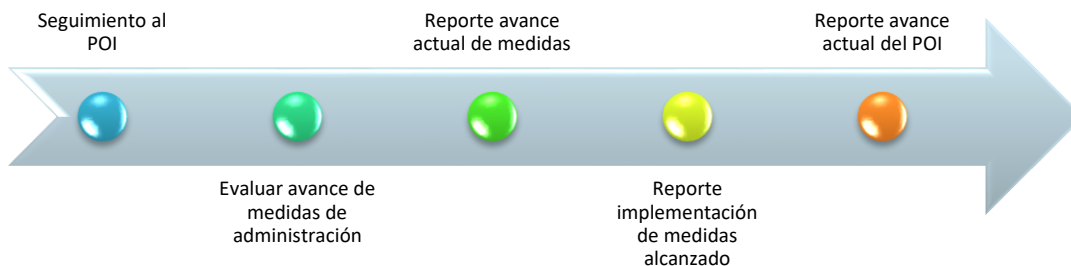
6. Ciclo operativo anual del SEVRI

Para lograr que la ejecución de las actividades del SEVRI se realice de manera eficiente y se logre el cometido de vincular los procesos de gestión de riesgo con la planificación institucional y la autoevaluación del control interno el ciclo operativo de este sistema se ha conceptualizado para que se ejecute en forma paralela al ciclo de planificación institucional.

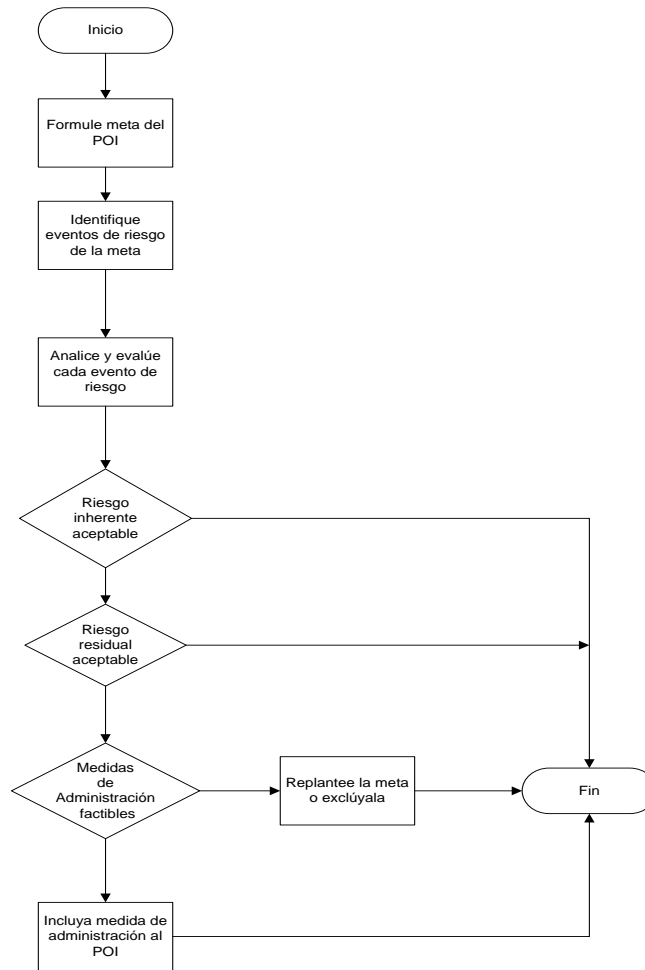
El ciclo se ha dividido en dos componentes, uno asociado a la formulación de planes operativos institucionales y dentro de este primer componente se prevé la ejecución de las actividades de identificación, análisis, evaluación y administración de riesgo. La siguiente figura muestra como se conceptualiza este componente.



El segundo componente se ha asociado con el seguimiento al POI y dentro de este se incluye la actividad de revisión de riesgos. La actividades de comunicación y documentación de riesgos están inmersas en la ejecución de todas las actividades del SEVRI. En la siguiente figura se muestra como se integra el seguimiento al POI con la revisión de riesgos.



Complementariamente el siguiente diagrama muestra la secuencia de pasos que se espera que ejecuten los jefes de departamento conforme van identificando metas y procurando gestionar los eventos de riesgo asociados a las metas que se están planificando alcanzar.



7. Actividades del SEVRI y procedimientos operativos

El SEVRI está dividido en seis actividades fundamentales que se muestran en la siguiente figura.



El propósito fundamental de cada una de estas actividades es el siguiente:

Actividad	Propósito
Definir el contexto	Establecer los lineamientos acerca de las metas que deben ser consideradas en el plan operativo institucional y que por tanto serán objeto de la aplicación del SEVRI.
Identificación de riesgos	Identificar los eventos de riesgos asociados a las metas definidas en el plan operativo institucional para los cuales se aplicará el instrumental del SEVRI.
Análisis y evaluación de riesgos	Determinar el riesgo inherente y el riesgo residual de cada uno de los eventos identificados y determinar para cuáles de ellos el nivel de exposición al riesgo no es aceptable.
Administración de riesgos	Establecer el tipo de respuesta al riesgo que se considera apropiada para cada uno de

	los eventos donde el nivel de exposición al riesgo no es aceptable y definidas las medidas de mitigación que podrían ser requeridas cuando se considera que el nivel de exposición al riesgo existente debe ser reducido.
Revisión y comunicación de riesgos	<p>Dar seguimiento al avance alcanzado en la implementación de medidas de mitigación y determinar el nivel de exposición que se ha logrado alcanzar.</p> <p>Comunicar a los diferentes niveles de la entidad que sea requerido el estado general de la gestión del SEVRI.</p>
Documentación de riesgos	Mantener una documentación ordenada de la información generado durante la realización de cada una de las actividades del proceso de gestión de riesgos.

A continuación se detalla para cada una de las actividades el procedimiento operativo que define las acciones que deben ser ejecutadas y a quien corresponde realizarlas.

Actividad 1. Definición del contexto de la valoración del riesgo –Formulación de metas del POI		
Paso	Acción	Responsable
	<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Nacional de Desarrollo • Plan anual operativo del año previo • Presupuesto institucional del año previo • Plan estratégico institucional • Portafolio de proyectos institucional • Informes de Autoevaluación de Control Interno • Informes de ejecución de planes operativos y de ejecución presupuestaria • Informes generados por el proceso en valoración de 	

	riesgos de años anteriores	
1	Elaborar una propuesta de prioridades institucionales para la formulación del plan operativo institucional	Alcaldía
2	Analizar y aprobar las prioridades institucionales para la formulación del plan operativo del siguiente año	Concejo Municipal
3	Divulgar a los jefes de departamento los resultados de la autoevaluación de control interno y comunicar las prioridades institucionales para el cumplimiento de objetivos de la Municipalidad y para el fortalecimiento del sistema de control interno que deben ser consideradas en la formulación del plan operativo	Comisión de control interno
4	Divulgar a los jefes de departamento los proyectos institucionales y metas del plan estratégico institucional que deben ser considerados en la formulación del POI del siguiente año para cumplir con las prioridades institucionales definidas por el Concejo Municipal	Oficina de planificación
5	Desarrollar la identificación preliminar de metas a incorporar en el plan operativo del siguiente año	Jefes de departamento.
6	Aprobar la identificación preliminar de metas a incorporar en el plan operativo del siguiente año	Coordinadores de área
	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación preliminar de metas a incorporar en el plan operativo del siguiente año que serán procesadas en el SEVRI 	
	Fin del procedimiento.	

Actividad 2. Identificación de Riesgos		
Paso	Acción	Responsable
	<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación preliminar de metas a incorporar en el plan operativo del siguiente año que serán procesadas en el SEVRI • Estructura de Riesgos del Marco Orientador SEVRI- Municipalidad de Turrialba. • Informes de Autoevaluación de Control Interno 	
1	<p>Para cada meta preliminarmente incorporada en el POI del siguiente año haga lo siguiente:</p> <p>Realizar la identificación de posibles eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de la meta analizada.</p>	Jefes de departamento.
2	<p>Para cada evento identificado complete el formulario SEVRI-01 Identificación de Riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Especificar la meta analizada Detallar el posible evento de riesgo que se ha identificado Clasificar el evento usando la estructura de riesgos institucional (nivel 0, 1 y 2). Identificar las causas que podrían provocar la materialización del evento y las consecuencias que podrían derivar si se llegara a materializar 	Jefes de departamento.
	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulario SEVRI-01: Identificación de Riesgos 	
	Fin del procedimiento.	

Actividad 3 Análisis y Evaluación de Riesgos		
Paso	Acción	Responsable
	<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulario SEVRI-01: Identificación de riesgos 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios institucionales para calificar la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto de los eventos 	
1	<p>Para cada evento incluido en el Formulario SEVRI-01 Identificación de Riesgos realice las siguientes acciones y complete el Formulario SEVRI-02. Análisis y Evaluación del Riesgo</p> <ol style="list-style-type: none"> Calificar la probabilidad de ocurrencia del evento basándose en los criterios institucionales definidos Determine el tipo de impacto que podría tener la materialización del evento Calificar la magnitud del impacto del evento basándose en los criterios institucionales definidos Determinar la calificación del riesgo inherente que se tiene y establezca si es aceptable o no Para los casos donde el riesgo inherente no es aceptable, identificar los controles existentes que sirven para mitigar la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto Calificar la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto considerando los controles existentes Establecer el nivel de riesgo residual existente. Para los casos donde el nivel de riesgo residual no es aceptable proceda a ejecutar la actividad 4 Administración del Riesgo. 	Jefes de departamento
	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulario SEVRI-02. Análisis y Evaluación del Riesgo 	
	Fin del Procedimiento	

Actividad 4. Administración de Riesgos		
Paso	Acción	Responsable
	<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulario SEVRI-02. Análisis y Evaluación del Riesgo 	
1	<p>En adelante, sólo analizar la definición de medidas de administración del riesgo para los eventos cuyo riesgo residual no es aceptable.</p> <p>Complete el formulario SEVRI-03. Administración del riesgo realizando las siguientes acciones:</p>	Jefes de departamento

	<p>a) Determinar la medida de respuesta al riesgo que mejor aplique para el evento y meta analizada (aceptar el riesgo, evitar el riesgo (reformular la meta o descartar su realización), reducir o transferir el riesgo y justificar su selección.</p> <p>b) Si se busca reducir el riesgo o transferirlo, describir las medidas de administración de riesgo (controles y acciones de mitigación) que se estiman necesarias de implementar</p> <p>c) Estimar el costo de las medidas propuestas y el beneficio esperado (reducción del riesgo residual esperada)</p> <p>d) Determinar la factibilidad de implementación (jurídica, técnica, económica) de la medida de administración del riesgo propuesta.</p> <p>e) Calificar la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto que se aspira alcanzar y establecer el riesgo residual que se estaría alcanzando</p>	
2	Para cada medida de administración propuesta brindar su aprobación para que pueda ser incorporada en el plan operativo	Coordinador de área
3	Establecer el cronograma de implementación de las medidas de administración propuestas	Jefes de departamento
4	Incorporar en el plan operativo institucional las medidas de administración propuestas	Jefes de departamento
	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulario SEVRI-03. Administración del riesgo 	
	Fin del Procedimiento	

Actividad 5. Revisión y Comunicación de Riesgos		
Paso	Acción	Responsable
	<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulario SEVRI 03. Administración del riesgo • Plan operativo institucional vigente • Lineamientos para la generación de informes de ejecución del plan operativo 	

Actividad 5. Revisión y Comunicación de Riesgos		
Paso	Acción	Responsable
1	<p>Para cada una de las medidas de administración que se incorporaron en el plan operativo institucional realice las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar el grado de avance actual alcanzado en la implementación de la medida de administración y compararlo contra el cronograma propuesto para establecer desviaciones relevantes. • Establecer el costo actual que se tiene en la implementación de la medida de administración y compararlo con su costo estimado para establecer desviaciones relevantes. • Documentar las medidas de administración que se lograron completar dentro del tiempo y presupuesto definido • Documentar la mejora en la calificación del riesgo residual alcanzada para los casos donde ya se implementó la medida de administración. • Documentar las metas que se han logrado completar dentro del tiempo y presupuesto establecido. • Establecer las medidas correctivas o medidas de contingencia cuando se detecten atrasos significativos en la implementación de medidas de administración del riesgo. <p>Utilice el Formulario N° 4 - SEVRI. Revisión de riesgos.</p>	Jefes de departamento
2	<p>Revisar si alguno de los eventos identificados se ha materializado y determinar la causa que originó su materialización y el impacto estimado que tuvo con respecto al cumplimiento de la meta</p> <p>Completar el formulario No. 5 SEVRI. Registro de eventos materializados</p>	Jefes de departamento
3	<p>Recopilar los resultados de la revisión de riesgos para la consolidación de resultados de las dependencias a su cargo y remitir un reporte consolidado a la Oficina de Planificación</p>	Coordinadores de Areas.

Actividad 5. Revisión y Comunicación de Riesgos		
Paso	Acción	Responsable
4	Realizar el informe institucional sobre los resultados del seguimiento a la administración del riesgo y lo remite a la Comisión de Control Interno	Oficina de Planificación
5	Conocer el informe institucional sobre el seguimiento de la administración del riesgo y comunicar al Concejo Municipal la situación actual de la entidad con respecto al funcionamiento del SEVRI	Comisión de Control Interno
	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Formulario No. 4. Revisión de Riesgos. • Formulario No. 5 SEVRI. Registro de eventos • Informe institucional sobre los resultados del seguimiento a la administración del riesgo 	
	Mantenimiento del SEVRI	
1	Realizar la revisión del Marco Orientador del SEVRI y proponer los ajustes que se estime pertinente.	Comisión de Control Interno
2	Conocer la propuesta de ajuste del Marco Orientador y someterla a consideración del Concejo Municipal	Alcaldía
3	Conocer, discutir y emitir disposiciones en relación con el funcionamiento del SEVRI.	Concejo Municipal
4	Divulgar a los jefes de departamento y coordinadores de área los ajustes al Marco Orientador del SEVRI que hayan sido formalizados por el Concejo Municipal	Oficina de Planificación
	Salidas <ul style="list-style-type: none"> • Marco Orientador del SEVRI ajustado 	
	Fin del Procedimiento	

Actividad 6. Documentación de Riesgos		
Paso	Acción	Responsable
	Entradas: <ul style="list-style-type: none"> • Formulario SEVRI 01, 02, 03, 04 y 05 	
1	Para cada una de las actividades del proceso de valoración de riesgos completar los formularios definidos en el marco orientador y generar los reportes que deben ser remitidos a la Oficina de Planificación	Jefes de departamento
2	Resguardar y mantener un archivo consolidado de todos los formularios completados por los jefes de departamento	Oficina de Planificación
3	Generar los informes de carácter institucional sobre la valoración de riesgos y el seguimiento a los planes de administración de riesgos y actividades de control de la Municipalidad de Turrialba, con base en los insumos consolidados recibidos de las jefaturas departamentales y de la Comisión de Control Interno.	Oficina de Planificación
	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> • Formularios SEVRI 01, 02, 03, 04 y 05 consolidados. • Informes institucionales sobre valoración de riesgos. 	
	Fin del Procedimiento	

8. Indicadores de funcionamiento del SEVRI

El SEVRI es un sistema de gestión de riesgo diseñado para contribuir en la consecución de los objetivos institucionales incorporados en el plan operativo anual, por eso se han establecido indicadores para medir su funcionamiento y los resultados obtenidos; y de esta forma generar información para ayudar a determinar si el proceso de identificación, valoración y administración de riesgo que se está aplicando está propiciando que la entidad logre alcanzar sus objetivos de una forma más eficaz y eficiente.

Los primeros dos indicadores que se estarán calculando pretenden medir el funcionamiento del sistema bajo la premisa de que el SEVRI debe ayudar a alcanzar los objetivos y que la respuesta al riesgo debe darse de forma oportuna. En ese sentido, entre más alto sea el valor que produzca el indicador se asume que el sistema está cumpliendo con su propósito. Por otra parte, desde la perspectiva del resultado, el tercer indicador propuesto lo que busca es determinar si el sistema está operando de manera correcta, ya que un exceso de

acciones de respuesta al riesgo, es un claro indicador de que algo no deseado está sucediendo en la operativa del sistema.

Los siguientes son los indicadores definidos:

a. Eficacia de la ejecución de metas asociadas a los objetivos institucionales

Este indicador pondera la cantidad de metas que son completadas dentro de los plazos establecidos con respecto a la cantidad de metas que fueron incorporadas al SEVRI para su gestión de riesgo.

El indicador se calcula cada año de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Número de metas gestionadas que se completaron dentro del plazo establecido}}{\text{Número de metas que fueron incorporadas al SEVRI}}$$

Este indicador se calculará cada año considerando las metas que se incorporaron al sistema durante la formulación del plan operativo de ese año y que se espera que se concluyan dentro de ese período anual.

El indicador genera un valor porcentual entre 0% y 100%, por lo que, cuanto más alto sea el porcentaje resulta mejor la valoración del indicador.

b. Eficacia de la implementación de las acciones de respuesta al riesgo.

Este indicador pondera la cantidad de acciones de respuesta al riesgo que fueron completadas dentro de los plazos establecidos, con respecto a la cantidad de acciones de respuesta al riesgo que fueron propuestas en la actividad de administración del riesgo.

El indicador se calcula de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Número de acciones de respuesta al riesgo que se completaron dentro del plazo fijado}}{\text{Número de acciones de respuesta al riesgo definidas en la actividad de administración}}$$

El cálculo de este indicador será anual, considerando las acciones de respuesta al riesgo que se incorporaron durante ese año y que se espera que se completen dentro de ese período.

Este indicador muestra un valor porcentual entre 0% y 100%, para el cual, cuanto más alto sea el número, es mejor la valoración del indicador.

c. Indicador de metas con acciones de respuesta al riesgo

Este indicador busca medir en términos relativos, cuántas metas están siendo objeto de acciones de respuesta al riesgo.

Para ello, el indicador se calcula de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Número de metas que ameritaron al menos una acción de respuesta al riesgo}}{\text{Número de metas que fueron incorporadas al SEVRI}}$$

Este indicador se calculará cada año, considerando las actividades que fueron incorporadas durante el período anual al SEVRI y cuáles de ellas demandaron al menos una acción de respuesta al riesgo.

El valor porcentual generado por este indicador se encuentra entre 0% y 100%, para el cual, entre más bajo sea el resultado obtenido mejor será la valoración del indicador.

La comisión de control interno deberá cada año fijar el valor que se aspira alcanzar para cada uno de los indicadores y al completarse el año será el responsable de calcular cada uno de los indicadores, divulgar los resultados obtenidos y proponer las acciones que deriven del análisis de los resultados de cada uno de los indicadores.

9. Criterios para valoración del riesgo inherente y el riesgo residual

La valoración del riesgo inherente y del riesgo residual de un evento identificado que puede afectar el cumplimiento de una meta se deberá realizar calificando en ambos casos la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto que podría llegar a tenerse.

En el caso del riesgo inherente la calificación que se efectúe de probabilidad de ocurrencia y de la magnitud del impacto deberá realizarse sin considerar ningún mecanismo de control que tenga implementado la Municipalidad.

Para obtener la valoración del riesgo residual se tomarán en cuenta para calificar la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto los controles que tenga implementados la Municipalidad y que sirven para mitigar el evento de riesgo que se esté evaluando.

Los formularios definidos para este propósito tienen las previsiones correspondientes para guiar a quienes los completen en esta diferenciación entre la calificación del riesgo inherente y el riesgo residual.

En el caso de la probabilidad de ocurrencia de un evento el criterio institucional que deberán utilizar quienes hagan la calificación será el siguiente:

Probabilidad de ocurrencia	Criterio para calificación
Improbable	El evento de riesgo analizado podría materializarse 1 vez al año
Poco probable	El evento de riesgo analizado podría materializarse 2 veces al año
Probable	El evento de riesgo analizado podría materializarse 3 veces al año
Bastante probable	El evento de riesgo analizado podría materializarse 4 o 5 veces al año
Muy probable	El evento de riesgo analizado materializarse 6 o más veces al año.

Como puede observarse esta calificación se basa en la estimación del número de veces que podría materializarse durante el año el evento de riesgo analizado. Inicialmente esta estimación se basará en el juicio experto de los funcionarios que hacen la calificación pero para aumentar el nivel de objetividad en la aplicación del SEVRI se procurará mantener un registro histórico de eventos que se han materializado que permita en el futuro (luego de al menos 5 años de aplicación continua del SEVRI) precisar la probabilidad de ocurrencia utilizando la base histórica que haya construido.

Para el caso de calificar la magnitud de la consecuencia se han establecido siete tipos de impacto diferentes que pueden derivarse de la materialización de un evento que se detallan a continuación:

- a) Reducción de los ingresos que percibe la Municipalidad
- b) Aumento de costos de implementación de la meta
- c) Incremento en el tiempo requerido para implementar una meta
- d) Deterioro de la imagen institucional por incumplimiento de compromisos
- e) Reducción en la cantidad de recursos invertidos en realización de obras civiles
- f) Reducción en la cantidad de recursos invertidos en actividades culturales y sociales
- g) Aumento de quejas y denuncias formales realizadas en contra de la Municipalidad

Para cada uno de estos tipos de impacto se han definido criterios de carácter cuantitativo que deberán ser considerados para determinar la valoración de la magnitud de la consecuencia que puede llegar a tener un evento de riesgo que está siendo analizado.

Es importante señalar que un evento de riesgo que se materialice puede derivar en varios tipos de impacto y que en esos casos la calificación que se registre corresponderá a aquel tipo de impacto que tenga la mayor magnitud.

A continuación se detallan los criterios definidos para realizar la calificación de la magnitud de la consecuencia.

Magnitud de la consecuencia	Criterios cuantitativos que aplican para cada tipo de impacto identificado
Muy Baja	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de los ingresos que percibe la Municipalidad que no supera el 1% de los ingresos recibidos el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un aumento de los costos de implementación de la meta menor al 5% del presupuesto estimado para su realización
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un incremento en el tiempo estimado para completar la meta que es menor al 10% del plazo total proyectado
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un deterioro de la imagen institucional a lo interno que no trasciende del nivel de coordinadores de área
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de la cantidad de recursos invertidos en la realización de obras civiles que es menor al 5% del presupuesto total destinado para ese propósito el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de la cantidad de recursos invertidos en la realización de actividades sociales y culturales que es menor al 5% del presupuesto total destinado para ese propósito el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un aumento en las quejas y denuncias formales que se reciban que no supere el 3% de la cantidad total recibida el año anterior
Baja	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de los ingresos que percibe la Municipalidad mayor o igual 1% y menor al 2% de los ingresos recibidos el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un aumento de los costos de implementación de la meta menor mayor o igual al 5% y menor al 10% del presupuesto estimado para su realización
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un incremento en el tiempo estimado para completar la meta mayor o igual al 10% y menor al 15% del plazo total proyectado
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un deterioro de la imagen institucional a lo interno que no trasciende del nivel de la Alcaldía
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de la cantidad de recursos invertidos en la realización de obras civiles mayor o igual al 5% y menor al 10% del presupuesto total destinado para ese propósito el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de la cantidad de recursos invertidos en la realización de actividades sociales y culturales mayor o igual al 5% y menor al 10% del presupuesto total destinado para ese propósito el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de la cantidad de recursos invertidos en la realización de actividades sociales y culturales mayor o igual al 5% y menor al 10% del presupuesto total destinado para ese propósito el año anterior

Magnitud de la consecuencia	Criterios cuantitativos que aplican para cada tipo de impacto identificado
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un aumento en las quejas y denuncias formales que se reciban mayor o igual al 3% y menor al 5% de la cantidad total recibida el año anterior
Moderada	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de los ingresos que percibe la Municipalidad mayor o igual 2% y menor al 3% de los ingresos recibidos el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un aumento de los costos de implementación de la meta menor mayor o igual al 10% y menor al 15% del presupuesto estimado para su realización
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un incremento en el tiempo estimado para completar la meta mayor o igual al 15% y menor al 20% del plazo total proyectado
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un deterioro de la imagen institucional a lo interno que no trasciende del Concejo Municipal
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de la cantidad de recursos invertidos en la realización de obras civiles mayor o igual al 10% y menor al 15% del presupuesto total destinado para ese propósito el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de la cantidad de recursos invertidos en la realización de actividades sociales y culturales mayor o igual al 10% y menor al 15% del presupuesto total destinado para ese propósito el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un aumento en las quejas y denuncias formales que se reciban mayor o igual al 5% y menor al 10% de la cantidad total recibida el año anterior
Alta	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de los ingresos que percibe la Municipalidad mayor o igual 3% y menor al 4% de los ingresos recibidos el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un aumento de los costos de implementación de la meta menor mayor o igual al 15% y menor al 20% del presupuesto estimado para su realización
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un incremento en el tiempo estimado para completar la meta mayor o igual al 20% y menor al 25% del plazo total proyectado
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un deterioro de la imagen institucional a nivel externo que no trasciende del cantón de Turrialba
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de la cantidad de recursos invertidos en la realización de obras civiles mayor o igual al 15% y menor al 20% del presupuesto total destinado para ese propósito el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de la cantidad de recursos invertidos en la realización de actividades

Magnitud de la consecuencia	Criterios cuantitativos que aplican para cada tipo de impacto identificado
	<p>sociales y culturales mayor o igual al 15% y menor al 20% del presupuesto total destinado para ese propósito el año anterior</p> <p>La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un aumento en las quejas y denuncias formales que se reciban mayor o igual al 10% y menor al 15% de la cantidad total recibida el año anterior</p>
Muy Alta	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de los ingresos que percibe la Municipalidad mayor o igual al 4% de los ingresos recibidos el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un aumento de los costos de implementación de la meta menor mayor o igual al 20% del presupuesto estimado para su realización
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un incremento en el tiempo estimado para completar la meta mayor o igual al 25% del plazo total proyectado
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un deterioro de la imagen institucional a nivel externo que se hace de conocimiento a nivel de país
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de la cantidad de recursos invertidos en la realización de obras civiles mayor o igual al 2% del presupuesto total destinado para ese propósito el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en una reducción de la cantidad de recursos invertidos en la realización de actividades sociales y culturales mayor o igual al 20% del presupuesto total destinado para ese propósito el año anterior
	La materialización del evento de riesgo analizado podría derivar en un aumento en las quejas y denuncias formales que se reciban mayor o igual al 15% de la cantidad total recibida el año anterior

10. Criterios para aceptación del riesgo

La valoración del riesgo se realiza asociando la calificación que se haga de la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de la consecuencia de un evento que se haya identificado.

En el caso del SEVRI de la Municipalidad esta asociación se hace por medio de una matriz como la que se muestra en la siguiente figura.

		Magnitud de la consecuencia				
		Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Probabilidad de ocurrencia	Improbable					
	Poco probable					
	Probable					
	Bastante probable					

	Muy probable					
--	--------------	--	--	--	--	--

Basados en dicha matriz y en el significado que tienen las valoraciones de probabilidad y de magnitud de la consecuencia se estableció el siguiente mapa de aceptación de riesgo.

		Magnitud de la consecuencia				
		Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta
Probabilidad de ocurrencia	Improbable					
	Poco probable					
	Probable					
	Bastante probable					
	Muy probable					

Los colores que se muestran en dicho mapa están asociados a las definiciones de aceptación del riesgo que establecen lineamientos para procurar darle tratamiento a los eventos de riesgo que estén siendo evaluados.

Nivel de exposición al riesgo	Significado y criterios para su tratamiento
Muy bajo	El nivel de riesgo es aceptable, por tanto no se requiere implementar medidas de administración adicionales a las existentes. Los jefes de departamento deben mantener la vigilancia y monitoreo del evento identificado hasta que se complete la ejecución de la meta.
Bajo	El nivel de riesgo bajo requiere que el jefe de departamento analice las posibilidades de mitigar el riesgo afectando la probabilidad de ocurrencia o la magnitud del impacto del evento y proponga medidas de administración que puedan ser implementadas de manera efectiva antes de completarse el desarrollo de la meta. Las opciones de respuesta al riesgo a considerar son: aceptar el riesgo, transferir el riesgo o disminuirlo. La Alcaldía podrá autorizar formalmente que se opte por la opción de aceptar el riesgo cuando el costo de las medidas de administración resulte excesivo respecto al presupuesto de la meta que se desea alcanzar.
Moderado	El nivel de riesgo moderado requiere que el coordinador de área junto con el jefe de departamento analicen las posibilidades de mitigar el riesgo afectando la probabilidad de ocurrencia o la magnitud del impacto y proponga medidas de administración que puedan ser implementadas al menos tres meses antes de completarse la ejecución de la meta. Las opciones de respuesta al riesgo a considerar son: aceptar el riesgo, transferir el riesgo o disminuirlo. La Alcaldía podrá autorizar formalmente que se opte por la opción de aceptar el riesgo cuando el costo de las medidas de administración resulte excesivo respecto al presupuesto de la meta que se desea alcanzar.

Nivel de exposición al riesgo	Significado y criterios para su tratamiento
Alto	<p>El nivel de riesgo alto requiere que el coordinador de área junto con el jefe de departamento analicen las posibilidades de mitigar el riesgo afectando la probabilidad de ocurrencia o la magnitud del impacto y proponga medidas de administración que puedan ser implementadas al menos seis meses antes de completarse la ejecución de la meta. La propuesta de medidas de administración que se proponga implementar deberá contar con la aprobación formal de la Alcaldía.</p> <p>Las opciones de respuesta al riesgo a considerar son: evitar el riesgo, transferir el riesgo o disminuirlo.</p> <p>La opción de aceptar el riesgo no resultará válida en este nivel de riesgo.</p> <p>La decisión de evitar el riesgo demandará que se procure replantear el alcance de la meta o se desista de llevarla a cabo.</p>
Muy alto	<p>El nivel de riesgo alto requiere que el coordinador de área junto con el jefe de departamento analicen las posibilidades de mitigar el riesgo afectando la probabilidad de ocurrencia o la magnitud del impacto y proponga medidas de administración que puedan ser implementadas antes de dar inicio a la ejecución de la meta. La propuesta de medidas de administración que se proponga implementar deberá contar con la aprobación formal del Concejo Municipal</p> <p>Las opciones de respuesta al riesgo a considerar son: evitar el riesgo, transferir el riesgo o disminuirlo.</p> <p>La opción de aceptar el riesgo no resultará válida en este nivel de riesgo.</p> <p>La decisión de evitar el riesgo demandará que se procure replantear el alcance de la meta o se desista de llevarla a cabo.</p>

Anexos

Categorización de eventos de riesgo

Los siguientes cuadros muestran los criterios definidos para clasificar los eventos de riesgo en categorías según el posible origen que éstos tengan. En el nivel superior o nivel 0 los eventos podrán ser clasificados como externos o internos ya sea que deriven de una situación generada al interno de la Municipalidad o que provenga del entorno nacional o internacional.

A partir de esa primera clasificación se detallan subcategorías de nivel 1 y 2 para precisar el origen del evento.

Esta clasificación tiene utilidad en la ejecución de análisis integrales del funcionamiento del SEVRI ya que permiten la agrupación de los eventos.

Categorización de eventos de origen externo

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
Externo	Político	Políticas de gobierno
		Agenda política
		Valoración del desempeño institucional
		Ciclos electorales
	Económico	Gasto público.
		Política salarial.
		Política presupuestaria.
		Política cambiaria.
		Política fiscal.
	Social	Grupos de interés.
		Organizaciones comunales
		Medios de comunicación.
		Grupos de presión
		Organizaciones sociales
		Organizaciones de trabajadores
	Tecnológico	Violencia y delincuencia
		Innovaciones
		Obsolescencia
		Ataques cibernéticos
	Ambiental	Licenciamiento
Protección de recursos		
Eventos naturales		

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
	Jurídico	Contaminación
		Nuevas legislaciones
		Sentencias judiciales
		Resoluciones en materia electoral
		interpretaciones de normas jurídicas
		Debido proceso
	Presupuestario	Recaudación de ingresos
		Control del gasto
		Procedimientos de contratación
	Internacional	Crisis energética
		Guerras
		Crisis económicas
		Narcotráfico
		Lavado dinero

Categorización de eventos de origen interno

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
Interno	Financiero	Presupuesto.
		Análisis financiero.
		Registro contable.
		Recaudación de ingresos
	Comunicación	Rendición de cuentas.
		Información operativa.
		Información estratégica.
		Información de gestión.
		Transmisión y difusión de información
		Oportunidad de la información.
		Gestión de información.
		Efectividad de la información.
		Pertinencia de la información
		Confiabilidad de la información.
	Estrategia	Planificación del recurso humano.
		Desarrollo del recurso humano.
		Alineación estratégica.
		Planeación.
		Estructura organizacional.
		Liderazgo.
		Poder.

		Toma de decisiones.
		Gobierno corporativo
	Humanos	Salud ocupacional.
		Ética
		Competencias laborales.
		Prácticas con los clientes.
		Relaciones laborales
	Organizacionales	Separación de funciones.
		Procesos y procedimientos
		Límites de autoridad.
		Clima organizacional
		Normativa interna
		Rotación de labores
	Tecnológicos	Hardware
		Software
		Aplicaciones
		Disponibilidad.
		Integridad de la información
		Confidencialidad de la información
		Gobierno de TI

Glosario

Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI). Conjunto organizado de elementos que interaccionan para la identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales.

Gestión de riesgos Identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de los riesgos institucionales, tanto de fuentes internas como externas, relevantes para la consecución de los objetivos.

Identificación de riesgos. Actividad del proceso de gestión del riesgo que consiste en la determinación y la descripción de los eventos de índole interno y externo que pueden afectar de manera significativa el cumplimiento de los objetivos fijados.

Análisis de riesgos. Actividad del proceso de gestión del riesgo que consiste en la determinación del nivel de riesgo inherente a partir de calificación la probabilidad de ocurrencia y de magnitud del impacto de los eventos identificados.

Evaluación de riesgos. Actividad del proceso de gestión del riesgo que consiste en la medición del riesgo residual y la determinación de las prioridades para la administración de riesgos respetando los criterios institucionales de aceptación de riesgo.

Administración de riesgos. Actividad del proceso de gestión del riesgo que consiste en la identificación, evaluación, selección y ejecución de medidas de respuesta al riesgo. (En normativas técnicas esta actividad también se denomina “tratamiento de riesgos”).

Revisión de riesgos. Actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en el seguimiento de los riesgos y de la eficacia y eficiencia de las medidas para la administración de riesgos ejecutadas.

Comunicación de riesgos. Actividad permanente del proceso de gestión del riesgo que consiste en la preparación, la distribución y la actualización de información oportuna sobre los riesgos a los sujetos interesados.

Documentación de riesgos. Actividad permanente del proceso de gestión del riesgo que consiste en el registro y la sistematización de información asociada con la identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de los riesgos.

Política de valoración del riesgo institucional. Declaración emitida por el jerarca de la institución que orienta el accionar institucional en relación con la valoración del riesgo.

Actividades de control. Políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefes y las jefaturas para la consecución de los objetivos, incluyendo

específicamente aquellas referentes al establecimiento y operación de las medidas para la administración de riesgos de la institución.

Riesgo. Probabilidad de que ocurran eventos que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados.

Evento de riesgo. Incidente o situación que podría ocurrir en un lugar específico en un intervalo de tiempo particular.

Análisis cualitativo. Descripción cualitativa de la magnitud de las consecuencias potenciales, de la probabilidad de que esas consecuencias ocurran y del nivel de riesgo asociado.

Análisis cuantitativo. Estimación cuantitativa de la magnitud de las consecuencias potenciales, de la probabilidad de que esas consecuencias ocurran y del nivel de riesgo asociado.

Probabilidad. Medida o descripción de la posibilidad de ocurrencia de un evento de riesgo.

Impacto. Conjunto de efectos derivados de la ocurrencia de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sean pérdidas, perjuicios, desventajas o ganancias.

Estructura de riesgos. Clases o categorías en que se agrupan los eventos de riesgos identificados.

Riesgo inherente. 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 fijados.

Riesgo residual. Grado de exposición al riesgo que se determina a partir de analizar el efecto que tienen los controles implementados en la entidad en la probabilidad de ocurrencia o la magnitud del impacto de un evento de riesgo. El riesgo residual se entiende como el riesgo remanente, luego de aplicarse las medidas administrativas orientadas a alterar la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los riesgos identificados.

Apetito al riesgo. Se define como la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar.

Nivel de riesgo aceptable. Nivel de riesgo que la institución está dispuesta y en capacidad de retener para cumplir con sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos en relación con sus beneficios esperados o ser incompatible con las expectativas de los sujetos interesados.

Parámetros de aceptabilidad de riesgos. Criterios que permiten determinar si un evento de riesgo específico se ubica dentro de la categoría de nivel de riesgo aceptable.

Medida para la administración de riesgos. Disposición razonada definida por la institución previo a la ocurrencia de un evento para reducir, transferir, aceptar o evitar riesgos.

Reducir riesgos. Opción para administrar riesgos que consiste en afectar los factores de riesgo asociados a la probabilidad de ocurrencia o magnitud del impacto de un evento, previo a que éste ocurra.

Evitar riesgos. Opción de administración de riesgos que consiste en no llevar a cabo el proyecto, función o actividad o su modificación para que logre su objetivo sin verse afectado por el riesgo.

Aceptar riesgos. Opción de administración de riesgos que consiste en no aplicar los otros tipos de medidas (atención, modificación, prevención o transferencia) y estar en disposición de enfrentar las eventuales consecuencias.

Transferir riesgos. Opción de administración de riesgos, que consiste en que un tercero soporte o comparta, parcial o totalmente, la responsabilidad y/o las consecuencias potenciales de un evento.

Sujetos interesados. Personas físicas o jurídicas, internas y externas a la institución, que pueden afectar o ser afectadas directamente por las decisiones y acciones institucionales.

Muestras de formularios definidos para la operativa del SEVRI

Los formularios requeridos para la operativa del SEVRI han sido incorporados en una hoja electrónica que permita la ejecución de las actividades del SEVRI de una forma simple. A continuación se muestran figuras con cada uno de los formularios que deberán ser completados.

Identificación de la meta	Periodo anual	
	Meta del POI	
	Departamento responsable de su ejecución	
	Fecha planeada de inicio de ejecución	
	Fecha estimada de finalización de su ejecución	
	Presupuesto asignado para su realización	
Funcionarios	Funcionario que completa los formularios	<u>38</u>
	Fecha de elaboración	
	Funcionario que aprueba los formularios	
	Fecha de aprobación	

SEVRI 01 Identificación de riesgos	Posible evento de riesgo identificado	
	Causas que podrían provocar que el evento se materialice	
	Posibles consecuencias si se materializa	
	Clasificación de riesgo nivel 0	
	Clasificación de riesgo nivel 1	
	Clasificación de riesgo nivel 2	

SEVRI 02 Análisis y Evaluación de riesgos	Probabilidad de ocurrencia del evento		
	Tipo de consecuencia		
	Magnitud de impacto del evento		
	Nivel de exposición al riesgo (riesgo inherente)		
	Controles existentes y en funcionamiento		
	Descripción	Tipo mitigación	Calificación de eficacia del control
			40
	Probabilidad de ocurrencia del evento considerando controles		
	Magnitud de impacto del evento considerando controles		
Nivel de exposición al riesgo (riesgo residual)			

**SEVRI 03
Administración
de riesgos**

Medida de respuesta al riesgo seleccionada				
Justificación del tipo de medida de respuesta seleccionada				
Descripción de la medida de administración al riesgo	Tipo de mitigación esperado			
Costo estimado de las medidas de administración				
Factibilidad técnica				
Factibilidad jurídica				
Factibilidad administrativa				
Cumplimiento del interés público				
Probabilidad de ocurrencia del evento (sumando nuevos controles)				
Magnitud del impacto del evento (sumando nuevos controles)				
Nivel de exposición al riesgo que se alcanzaría				
Aprobación para implementar las medidas				
Calendarización y responsabilidades de implementación				
Descripción de la medida	Dependencia responsable de su implementación	Fecha inicio	Fecha final	Responsable del seguimiento

SEVRI 04 Revisión de riesgos	Seguimiento de la administración del riesgo				
	Grado de avance actual de las medidas de mitigación				
	Costo actual de las medidas de mitigación				
	Registro de fechas reales de conclusión				
	Descripción de la medida	Fecha inicial real	Fecha final real	A tiempo	En costo
	Probabilidad de ocurrencia del evento (implementados controles)				
Magnitud de impacto del evento (implementados controles)					
Nivel de exposición al riesgo alcanzada					
Funcionarios	Funcionario que efectuó seguimiento				
	Fecha de elaboración				
	Funcionario que aprueba el seguimiento				
	Fecha de aprobación				