Municipalidad
de
San Isidro

"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"

RESOLUCIÓN DE ALCALDÍA N° 521

San Isidro, 20 DIC. 2018

EL ALCALDE DE SAN ISIDRO

VISTOS, el Informe N° 212-2018-0520-SDC-GPPDC/MSI de la Subgerencia de Desarrollo Corporativo y el Informe N° 150-2018-0500-GPPDC/MSI de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo y;

CONSIDERANDO:

Que, los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, conforme lo establece el artículo 194° de la Constitución Política del Perú, modificado por la Ley N° 30305, en concordancia con el artículo II del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972;

Que, mediante la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, se establecen las normas para regular la elaboración, aprobación, implementación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control de las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales;

Que, el numeral 6.6 de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, *"Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado"*, aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, define a la Gestión de Riesgos como un proceso efectuado por los funcionarios y servidores públicos de la entidad, que se aplica en la fijación de la estrategia y a los distintos niveles de la entidad; está diseñado para identificar eventos potenciales que podrían afectar a la entidad y permite administrar el riesgo dentro de los límites aceptados, proveyendo la seguridad razonable para la consecución de objetivos de la entidad";

Que, mediante Resolución de Contraloría General N° 004-2017-CG se aprobó la "Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado" en cuyo el numeral 7.1.3 se establece que en la Actividad 6 de la Etapa III, se elabora el Plan de Trabajo en el que se describen las acciones para el cierre de cada brecha identificada, y que en el caso que se haya identificado en el diagnóstico que no se cuenta con una gestión por procesos y/o de riesgos, según corresponda, en el Plan de Trabajo se incluirán, entre otras acciones elaborar un Manual de Gestión de Riesgos y Procedimientos;

Que, al respecto, mediante Resolución de Alcaldía N° 266, del 17 de Julio de 2018, se aprobó Plan de Trabajo para el cierre de brechas del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de San Isidro, en cuya Actividad N° 16 y N° 18 considera la elaboración del Manual de Gestión de Riesgos y del Procedimiento para la Gestión de Riesgos, respectivamente;

Municipalidad de San Isidro

"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"

RESOLUCIÓN DE ALCALDÍA N° 521

Que, con Informe N° 212-2018-0520-SDC-GPPDC/MSI, la Subgerencia de Desarrollo Corporativo, señala que en cumplimiento de las actividades priorizadas en el Plan de Trabajo para el cierre de brechas, ha elaborado la propuesta del Manual de Gestión de Riesgos que incluye el Procedimiento de Gestión de Riesgos, que cumple las disposiciones establecidas en la normativa vigente;

Que, en ese contexto, mediante el documento del visto la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo propone la aprobación del proyecto de "Manual de Gestión de Riesgos" el cual incluye el "Procedimiento para la Gestión de Riesgos";

Que, estando a lo opinado por la Gerencia de Asesoría Jurídica mediante el Informe N° 0800-2018-0400-GAJ/MSI; y con la opinión favorable de la Subgerencia de Desarrollo Corporativo; y, de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo, a través de los documentos del visto;

Estando a lo expuesto y en uso de las facultades conferidas por el artículo 20°, numeral 6, de la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades;

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el Manual de Gestión de Riesgos, que incluye el Procedimiento para la Gestión de Riesgos, actividades priorizadas en el Plan de Trabajo para el Cierre de Brechas del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de San Isidro, aprobado con Resolución de Alcaldía N° 266, del 17 de julio de 2018.

ARTÍCULO SEGUNDO.- REMITIR copia de la presente resolución al Comité de Control Interno de la Municipalidad de San Isidro, así como a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo para su archivo.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

MANUEL VELARDE DELLEPIANE
Alcalde

MANUAL DE GESTION DE RIESGOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

1.1. OBJETIVO

Establecer las políticas, metodología, implementación de controles, basado en la estructura organizacional vigente y facilitar el proceso a cargo de los funcionarios y servidores de la Municipalidad de San Isidro para identificar eventos potenciales que podrían afectar a la entidad y permitir administrar el riesgo dentro de los límites aceptados, proporcionando la seguridad aceptable para la consecución de los objetivos institucionales.

1.2. FINALIDAD

Implementar la metodología de riesgos, que considera lo siguiente:

1. Identificación de Riesgos en los Procesos.
   - ✓ Herramientas y Técnicos de Identificación de Riesgos.
   - ✓ Clasificación de Riesgos.
   - ✓ Registro de Riesgos.
2. Análisis de Riesgos.
   - ✓ Evaluación de Riesgos.
   - ✓ Riesgo Residual.
3. Respuesta al Riesgo Residual.
4. Planes de Acción y Seguimiento de las Medidas de Control.

1.3. BASE LEGAL

- ✓ Ley 27785, Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- ✓ Ley Nº 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y modificatorias.
- ✓ Ley Nº 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- ✓ Resolución de Contraloría Nº 004-2017-CG, Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del estado.
- ✓ Ordenanza N° 451-MSI, Reglamento de Organización y Funciones de la MSI y modificatorias.

1.4. MARCO CONCEPTUAL

La Gestión de Riesgos es desarrollada por las unidades orgánicas y todos los servidores de la Municipalidad con el objeto de identificar potenciales eventos que pueden afectar sus actividades en el logro de sus objetivos estratégicos.

La Gestión de Riesgos se realizará a nivel de procesos identificados por la Municipalidad de San Isidro y tiene como punto de partida el Acta de Compromiso para la Implementación del Control Interno.

1.5. SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LA MSI

El sistema de gestión de riegos se encuentra alineado con lo establecido por el modelo COSO II y la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, en tal sentido se presentan los Componentes siguientes:

1. **Ambiente de control.**- Entorno Organizacional.
2. **Evaluación de Riesgos.**- Analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos
3. **Actividades de Control Gerencial.**- Políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes.
4. **Información y Comunicación.**- Registro, procesamiento, integración y divulgación de la información.
5. **Supervisión.**- Actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento.

1.6. FACTORES DE RIESGOS

La MSI está expuesta a riesgos que están determinados por factores de carácter externo, también denominados del entorno y que atentan contra la naturaleza misma de la institución; igualmente hay factores de carácter interno que pueden en un momento determinado afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1. **Factores Externos.**- Entre los factores externos encontramos: limitaciones derivadas de la normatividad legal aplicable a las Municipalidades del Estado; por ejemplo se pueden mencionar cambios legales derivados de sentencias que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento determinado pueden afectar las funciones específicas de la Municipalidad y por lo tanto sus objetivos estratégicos

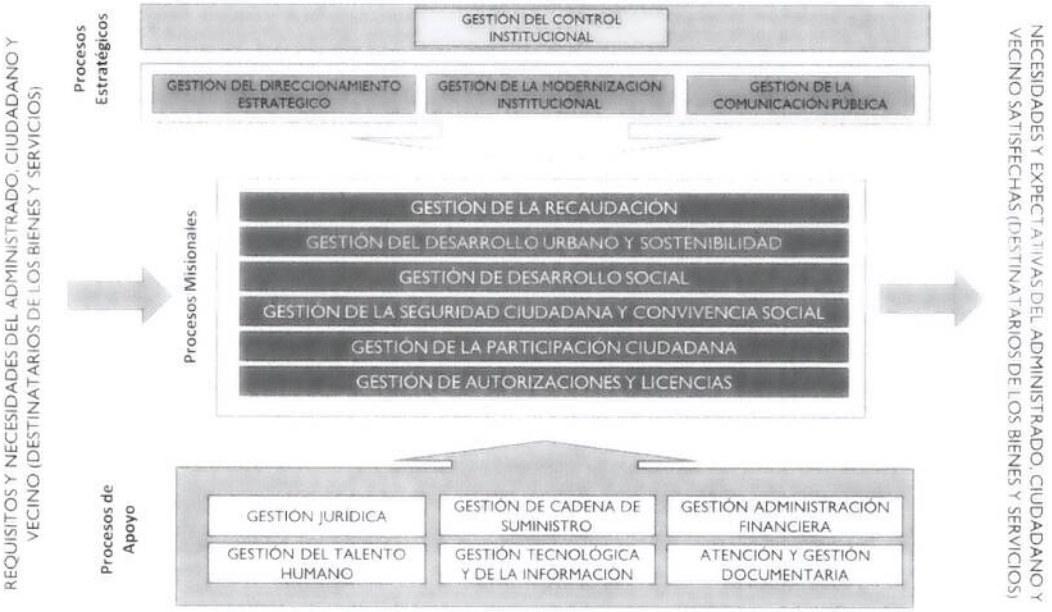
2. **Factores Internos.**- Entre los factores internos se destacan: el manejo de los recursos, la estructura organizacional, los controles existentes, los procesos, la disponibilidad presupuestal, la forma como se vinculan las personas a la Municipalidad.

1.7. MAPA DE PROCESOS

Se ha identificado el inventario de los procesos de todas las Unidades Orgánicas de la MSI y se ha definido el mapa de procesos, comprendido por procesos Nivel 0, los cuales se clasifican, según su naturaleza, en:

- Procesos Estratégicos, que definen y verifican las políticas estratégicas, objetivos y metas de la Entidad.
- Procesos Misionales u Operativos, que resultan directamente en la producción de los servicios; y
- Procesos de Apoyo o de Soporte, que sirven de manera transversal a todas las actividades.

A continuación el Mapa de Proceso de la MSI a nivel 0:



Los procesos Nivel 0 presentados en el Mapa de Procesos, se disgregan a su vez, según la complejidad y la necesidad de cada proceso o Unidad Orgánica, en procesos Nivel 1, procesos Nivel 2, actividades y tareas.

1.8. POLITICA DE GESTIÓN DE RIESGOS

La Municipalidad de San Isidro cuenta con una Política Integrada de Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión de Riesgos que establece entre las directrices, gestionar los riesgos que pudieran afectar a los objetivos y actividades de la entidad.

1.8.1 OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS

La política de gestión de riesgos, tiene como objetivo orientar las acciones necesarias que conduzcan a disminuir la vulnerabilidad, frente a situaciones que puedan interferir en el cumplimiento de sus funciones y en el logro de sus objetivos institucionales. Los objetivos específicos son:

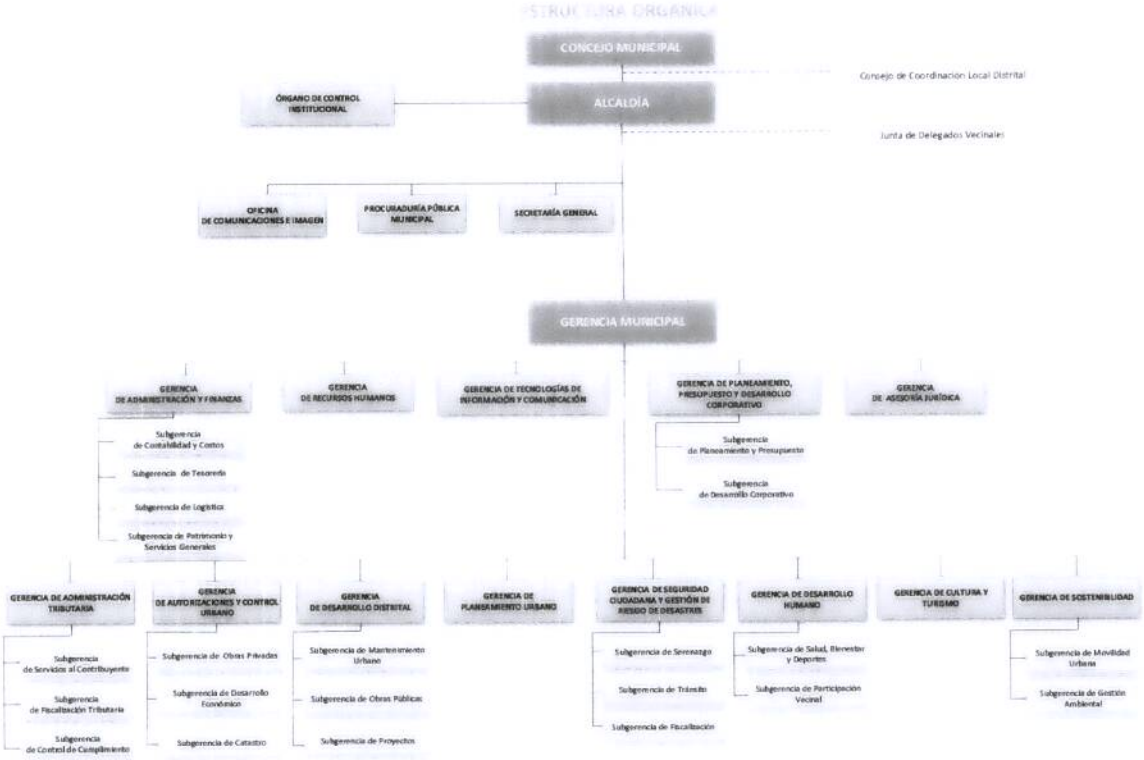
- Realizar un cambio cultural orientado a la gestión de riesgos.
- Fortalecer la prevención y mitigación de los riesgos identificados en el desarrollo de las actividades de la entidad.
- Evitar que se creen situaciones que generen pérdida y peligro.
- Proteger los recursos, resguardándolos contra la materialización de riesgos.
- Cumplir con la normatividad vigente de control interno y gestión de riesgos dispuestas por la Contraloría General de la República.
- Mejorar la eficacia de los procesos de la MDL a través de la implementación de planes de acción.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA ORGÁNICA, ROLES Y RESPONSABILIDADES PARA LA GESTION DE RIESGOS

2.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA

En el siguiente diagrama, se muestra la estructura orgánica para la gestión de riesgos de la MSI



La Estructura Orgánica se compone:

1. **ÓRGANOS DE GOBIERNO**
   Concejo Municipal
   Alcaldía

2. **ÓRGANO DE DIRECCIÓN**
   Gerencia Municipal

3. **ÓRGANOS DE COORDINACIÓN**
   Consejo de Coordinación Local Distrital
   Junta de Delgados Vecinales

4. **ÓRGANO DE CONTROL:**
   Órgano de Control Institucional

5. **ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO:**
   Gerencia de Asesoría Jurídica

Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo
- Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto
- Subgerencia de Desarrollo Corporativo

6. ÓRGANOS DE APOYO:

Órganos de Apoyo que reportan a la Alcaldía

Secretaría General
Procuraduría Pública Municipal
Oficina de Comunicaciones e Imagen

Órganos de Apoyo que reportan a la Gerencia Municipal

Gerencia de Administración y Finanzas
- Subgerencia de Contabilidad y Costos
- Subgerencia de Tesorería
- Subgerencia de Logística
- Subgerencia de Patrimonio y Servicios Generales

Gerencia de Recursos Humanos
Gerencia de Tecnologías de Información y Comunicación

7. ÓRGANOS DE LÍNEA:

Gerencia de Administración Tributaria
- Subgerencia de Servicios al Contribuyente
- Subgerencia de Fiscalización Tributaria
- Subgerencia de Control de Cumplimiento

Gerencia de Autorizaciones y Control Urbano
- Subgerencia de Obras Privadas
- Subgerencia de Desarrollo Económico
- Subgerencia de Catastro

Gerencia de Desarrollo Distrital
- Subgerencia de Mantenimiento Urbano
- Subgerencia de Obras Públicas
- Subgerencia de Proyectos

Gerencia de Planeamiento Urbano
Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo y Desastres
- Subgerencia de Serenazgo
- Subgerencia de Tránsito
- Subgerencia de Fiscalización

Gerencia de Desarrollo Humano
- Subgerencia de Salud, Bienestar y Deportes
- Subgerencia de Participación Vecinal

Gerencia de Cultura y Turismo
Gerencia de Sostenibilidad
- Subgerencia de Movilidad Urbana
- Subgerencia de Gestión Ambiental

2.2 ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL ALCALDE

El Alcalde es la máxima autoridad ejecutiva de gobierno y administrativa de la Municipalidad y Titular del Pliego, y asume el liderazgo en el sistema de control interno.

En tal sentido, le corresponde establecer los límites sobre la exposición al riesgo total que enfrenta la Municipalidad, para ello deberá:

a) Aprobar las políticas, manuales, planes, procedimientos y mecanismos orientados a generar un sistema adecuado de gestión y control de riesgos.
b) Establecer un sistema adecuado de delegación de facultades y de segregación de funciones a través de toda la Municipalidad.

2.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA MUNICIPAL

La Gerencia Municipal es el órgano de dirección encargado de ejecutar y hacer cumplir las políticas del Concejo Municipal y de la Alcaldía; planifica, organiza, dirige y supervisa las actividades de la Municipalidad con estricta sujeción a las normas legales. Tiene a su cargo los órganos de apoyo, asesoría y de línea, y también coordina con los demás órganos y autoridades de la Municipalidad.

En tal sentido, le correspondería implementar el sistema de Gestión de Riesgos en la Municipalidad, para ello deberá:

a) Cumplir el marco regulatorio y las normas relacionadas a la Gestión de Riesgos.
b) Promover la cultura de evaluación de riesgos en la organización, asegurándose que exista un marco de trabajo adecuado para la administración de los mismos.
c) Impulsar la gestión de riesgos en toda la Municipalidad, analizando y atendiendo las recomendaciones de los funcionarios, como resultado de la identificación, evaluación, control, seguimiento y reportes de los principales riesgos que afectan el cumplimiento de objetivos institucionales.
d) Asegurar que se cuente con los recursos necesarios para una adecuada Gestión de Riesgos, acorde a la complejidad, organización, unidad orgánica y tamaño de la entidad.
e) Evaluar razonablemente que el patrimonio de la Municipalidad sea suficiente para enfrentar los riesgos a los que está expuesta y encaminar los requerimientos regulatorios de manera apropiada.
f) Obtener aseguramiento razonable para los bienes patrimoniales para cubrir los posibles riesgos a que están expuestos, dentro de los límites que han establecido.
g) Aprobar los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de la Gestión de Riesgos, a fin de contar con la Infraestructura, metodología y personal apropiado.

2.4 ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LOS FUNCIONARIOS

Los Funcionarios al asumir el liderazgo en la gestión de riesgos del ámbito de su competencia, desarrollan las siguientes actividades:

a) Dirigir y supervisar el cumplimiento de política y lineamientos aprobados por el Alcalde y el Gerente Municipal.
b) Dirigir y supervisar el cumplimiento del Manual de Gestión de Riegos, tomando en cuenta la naturaleza de las operaciones.
c) Constituir y supervisar los equipos de trabajo interno para implementar el SCI, que comprende la gestión de riegos.

d) Aportar al mejoramiento del Manual de Gestión de Riesgos de la MSI
e) Establecer mecanismos para monitorear las actividades de gestión de riesgos de su competencia.
f) Informar al CCI MSI sobre el nivel de impacto y probabilidad de riesgos identificados y el nivel de ejecución de los planes de acción.
g) Difundir la misión, visión, estrategias, políticas, procedimientos y responsabilidades en el proceso de Gestión de Riesgos para que cada funcionario y trabajador se sienta involucrado y comparta sus conocimientos.
h) Participar y promover de manera continua entre sus colaboradores la identificación, evaluación, tratamiento, control, seguimiento y reporte de los riesgos que afecten el logro de los objetivos estratégicos y específicos bajo su ámbito de acción.
i) Cumplir con la demás actividades que le encargue el Comité de Control Interno de la MSI.

2.5 ROLES DE LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS Y DE LOS RESPONSABLES DE LA GESTION DE RIESGOS

Los Responsables de los Procesos y los responsables de la gestión de riesgos del ámbito de su competencia, desarrollan las siguientes actividades:

a) Cumplir con la política y lineamientos generales de gestión de riesgos.
b) Implementar la metodología para la gestión de riegos de acuerdo a la naturaleza de los procesos, emitiendo los reportes necesarios.
c) Identificar, evaluar, tratar, controlar, hacer seguimiento y reportar los principales riesgos que afectan el cumplimiento de objetivos institucionales y de los procesos.
d) Utilizar eficientemente el patrimonio asignado por la Municipalidad para cubrir los riesgos enfrentados y en casos necesarios establecer el Plan de Acción incluyendo el cronograma de actividades identificando responsables.
e) Estimar los recursos necesarios para la puesta en marcha del Plan de Acción.
f) Informar periódicamente al Comité de Control Interno, sobre la exposición al riesgo asumido y de los efectos negativos que podrían producir, así como el cumplimiento de los límites de exposición a los riesgos establecidos, de ser necesario solicitar el soporte de los Equipos de Trabajo del Comité de Control Interno de la MSI.
g) Facilitar información y apoyar a los Equipos de Trabajo y a los demás responsables de los procesos en la identificación y evaluación periódica de los riesgos.
h) Difundir en el personal a su cargo, la sensibilización y capacitación sobre el planeamiento, identificación, valoración, respuesta al riego, controles y monitoreo de los planes de acción.
i) Cumplir con la demás actividades que le encargue el Comité de Control Interno.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

Los servidores responsables de la gestión de riesgos de las Unidades Orgánicas, serán los encargados de la aplicación de la Metodología de Gestión de Riesgos e informarán semestralmente a su superior jerárquico para su consolidación, evaluación y envío al Comité de Control Interno, o las veces que la naturaleza del riesgo lo amerite.

Entre las principales etapas de la Metodología de Gestión de Riesgos tenemos:

1. Identificación de Riesgos en los Procesos
2. Análisis de los riesgos
3. Respuesta al riesgo residual

3.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS

Para la identificación de riesgos, se deben realizar varias acciones, que incluyen: la definición de los servidores responsables de la gestión de riesgos, la elaboración de un cronograma de trabajo, que debe tener como primer paso la capacitación de los servidores que van a participar en la gestión de los riesgos y en el conocimiento de este procedimiento.

El desarrollo de la identificación de los riesgos, se realizará mediante las herramientas y técnicas de identificación de riesgos, las cuales se utilizarán de manera discrecional por los Funcionarios responsables de la Unidad Orgánica y los servidores responsables de la gestión de riesgos, tal y como se detallan:

3.1.1 Herramientas y técnicas de identificación de riesgos

La metodología de identificación de riesgos en la entidad comprende una combinación de herramientas y técnicas de apoyo. Las técnicas de identificación de riesgos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

A continuación, se presenta las herramientas y técnicas de identificación de riesgos aplicadas:

A) Técnicas de Recopilación de Información

1. **Tormenta de Ideas.** – La meta es obtener una lista completa de los riesgos de la entidad, los servidores responsables de la gestión de riesgos realiza esta técnica con funcionarios y servidores involucrados con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo o de grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados. Ello a, fin de generar ideas acerca de los riesgos de bajo el liderazgo de un facilitador. Pueden utilizarse como marco un conjunto de categorías de riesgo preestablecidas. Como ejemplo de aplicación de esta técnica tenemos:

Se requiere:

- ✓ Un problema que solucionar (identificación de riesgos)
- ✓ Un grupo con potencial para trabajar en equipo. Puede ser desde un pequeño equipo operacional o gestor (por ejemplo: Gerentes, especialistas, asesores, entre otros)
- ✓ Un tablero, grandes hojas de papel en blanco o algo que sea fácilmente visible por todos, y algunos plumones para escribir, y
- ✓ Un facilitador, alguien cuya función es obtener las sugerencias de los participantes, no imponerles sus opiniones, aunque con aptitudes de liderazgo para mantener el orden y el propósito de la sesión.

Reglas básicas

- ✓ El facilitador dirige cada sesión.
- ✓ El facilitador pide sugerencias de los participantes
- ✓ No se permite la crítica (a las sugerencias de cualquiera) por parte de nadie y
- ✓ Todas las sugerencias se registran en la pizarra (incluso las disparatadas).

2. **Cuestionarios y Encuestas.**- Los cuestionarios tienen como finalidad el relevamiento de la información sobre los recursos utilizados, sistemas informáticos, procedimientos, actividades, eventos negativos y controles implementados para mitigar dichos eventos. El Funcionario responsable de la Unidad Orgánica y el servidor responsable de la gestión de riesgos, serán los responsables de la elaboración de los cuestionarios.

   Las Encuestas consideran una gama de situaciones que los participantes deberán considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos negativos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios, o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de la entidad o dirigida a administrados, proveedores u otros terceros.

   La aplicación de la encuesta se podrá realizar de manera física o **Entrevistas:** El Funcionario responsable de la Unidad Orgánica y el servidor responsable de la gestión de riesgos programan entrevistas. Las entrevistas son una de las principales fuentes de recopilación de datos para la identificación de riesgos, valoración de riesgos y respuesta al riesgo.

3. **Análisis FODA:** Esta técnica permite, a través del análisis interno (fortaleza y debilidades) y del análisis externo (amenazas y

oportunidades), determinar e identificar algunos riesgos vinculados al entorno y a los aspectos de la organización que puedan afectar las políticas y estrategias de la entidad.

EJEMPLO DE FORMATO PARA ANALISIS INTERNO:		
FACTORES	**DEBILIDADES**	**SITUACION DE RIESGO**
Capacidad Directiva		
Imagen que proyecta los Directivos de la entidad		
Capacidad de definición del Planes estratégicos y operativos		
Aprobación y aplicabilidad del SCI		
Capacidad Tecnológica		
Habilidad técnica de la entidad para ejecutar los procesos que le competen		
Capacidad de innovación		
Nivel de integración de sus sistemas computarizados		
Controles existentes sobre la tecnología aplicada		
EJEMPLO DE FORMATO PARA ANALISIS EXTERNO:		
FACTORES	**AMENAZAS**	**SITUACION DE RIESGO**
Económicos		
Inflación		
Devaluación		
Incrementos salariales de aplicación general		
Políticos		
Credibilidad en las instituciones del Estado		
Normas que afectan los objetivos de la entidad		
Cambios en la política general que afectan la entidad		
Sociales		
Porcentaje de población que presenta necesidades básicas insatisfechas		
Situación de orden público		

B) Técnicas de Diagramación

1. **Diagramas de Flujo de Procesos.**- El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación gráfica y esquemática de un proceso, con el objetivo de comprenderlas interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes.

Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso

2. **Inventario de Riesgos.-** El Inventario de Riesgos se basa en elaborar una lista exhaustiva de eventos de riesgo que pueden tener efecto en logro de los objetivos de los procesos. La identificación de los eventos de riesgo se realizará a través de la aplicación de entrevistas a las áreas responsables de los diferentes procesos.

3.1.2 Clasificación de Riesgos

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

a) **Riesgos Estratégicos:** Se asocia con la forma en que se administra la Municipalidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la Municipalidad por parte de la alta dirección.
b) **Riesgos Operativos:** Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la Municipalidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la Municipalidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales
c) **Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la Municipalidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de la Municipalidad.
d) **Riesgos de Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la Municipalidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
e) **Riesgos de Corrupción:** Es la posibilidad de que por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.
f) **Riesgos de Tecnología:** Se asocian con la capacidad de la Municipalidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la Municipalidad y soporte el cumplimiento de la misión.

3.1.3 Registros de Riesgos

Para el análisis de los riesgos de las unidades orgánicas y de los procesos del MSI, se tendrá que establecer un registro de identificación de riesgos el cual permitirá hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, así como una descripción de cada uno de éstos y finalmente definiendo los posibles efectos.

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la Municipalidad relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales. Para tal efecto se desarrollara la siguiente Matriz:

Registro de Identificación de Riesgos					
Entidad: **Fecha:** **Proceso:**					
Subproceso	**Objetivo del subproceso**	**Riesgo**	**Tipo de riesgo**	**Causas (factores interno y externos)**	**Efectos/ Consecuencias**

La importancia del manejo del riesgo, implica conocer los siguientes conceptos:

- Proceso: Nombre del proceso principal.
- Subproceso: Incluye aquellos subprocesos que se desprenden del proceso principal, pueden ser considerados de acuerdo con las etapas del proceso principal.
- Objetivo del subproceso: Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el subproceso al cual se le están identificando los riesgos.
- Riesgo: Nombre del riesgo.
- Causas (factores internos o externos): Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores entendidos como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cuatro categorías: personas, materiales, instalaciones y entorno.
- Efectos (consecuencias): Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o no materiales con incidencias importantes como: daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

3.2 ANÁLISIS DEL RIESGO

El análisis de los riesgos permite clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos. El servidor responsable de la gestión de riesgos evaluará los acontecimientos desde dos perspectivas (probabilidad e Impacto) y usando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

El análisis de los riesgos se efectuará con base en la información obtenida en el registro de riesgos, elaborado en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para determinar el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

3.2.1 Evaluación de Riesgos.-

La valoración de los riesgos inherentes se efectuará con base en la información obtenida en el Registro de riesgos, elaborado en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para determinar el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

3.2.1.1 Análisis cualitativo.- Representan escalas descriptivas para demostrar la magnitud de consecuencias potenciales y su posibilidad de ocurrencia.

Las escalas a utilizar estarán en razón de la evaluación de la probabilidad e impacto de los riesgos inherentes en los procesos de la MSI. La evaluación de probabilidad de los riesgos investiga la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo específico. La evaluación del impacto de los riesgos investiga el posible efecto sobre los objetivos, como tiempo, costo, alcance o calidad.

Para cada riesgo identificado se evalúan los niveles de probabilidad e impacto, los riesgos serán evaluados por el Funcionarios responsables de la Unidad Orgánica y el servidor responsable de la gestión de riesgos, en entrevistas o reuniones con los responsables de las unidades orgánicas y de los procesos.

En la escala de medida cualitativa de PROBABILIDAD se establece las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, tal y como se precisa a continuación:

ESCALA CUALITATIVA DE PROBABILIDAD

Categoría	Definición
Alto/Probable	Es muy probable la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse
Medio/Posible	Es probable la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar
Bajo/Improbable	Es poco probable la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse

Ese mismo diseño se aplicará para la escala de medida cualitativa de IMPACTO, estableciendo las categorías y la descripción, tal como se muestra:

ESCALA CUALITATIVA DE IMPACTO

Categoría	Definición
Alto/Desastroso	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la Municipalidad
Medio/Moderado	SI el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la Municipalidad
Bajo/Leve	Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la Municipalidad

3.2.1.2 Análisis cuantitativo.- Representa los valores numéricos para la elaboración de tablas de registro de riesgos; la calidad del análisis depende de lo precisas y completas que estén las cifras utilizadas. La

forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresadas y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo.

ESCALAS CUANTITATIVAS DE PROBABILIDAD E IMPACTO

Probabilidad de Ocurrencia	Nivel
1	Bajo/Improbable
2	Medio/Posible
3	Alto/Probable

Impacto	Nivel
1	Bajo/leve
2	Medio/Moderado
3	Alto/ Desastroso

De manera similar que en el caso de las escalas cualitativas, los niveles de impacto y probabilidad del riesgo serán evaluados por el Funcionarios responsables de la Unidad Orgánica y el servidor responsable de la gestión de riesgos.

3.2.1.3 Matriz de probabilidad e impacto.- Los riesgos de la MSI deberán ser priorizados para un análisis cuantitativo posterior y para las respuestas posteriores basándose en su calificación. Las calificaciones son asignadas a los riesgos basándose en la probabilidad y el impacto evaluados. La evaluación de la importancia de cada riesgo y, por consiguiente, de superioridad generalmente se realiza usando una matriz de probabilidad e impacto. Dicha matriz especifica combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a la calificación de los riesgos como aceptable, tolerable, moderado, importante e inaceptable.

El Funcionario responsable de la Unidad Orgánica y el responsable de la gestión de riesgos determinará una escala de probabilidad e impacto en la valoración de los riesgos en un rango de 1 al 9.

MATRIZ DE IMPACTO Y PROBABILIDAD

			Impacto		
			1	2	3
			Bajo/Improbable	Medio/Posible	Alto/Probable
Probabilidad	Alto/Desastroso	3	3 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo Inaceptable
	Medio/Moderado	2	2 Riesgo Tolerable	4 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante
	Bajo/Leve	1	1 Riesgo Aceptable	2 Riesgo Tolerable	3 Riesgo Moderado

Niveles de Riesgo:

- ✓ Riesgo Inaceptable: Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la Alta Dirección.
- ✓ Riesgo Importante: Se requiere atención de la Alta Dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a los jefes de las oficinas, direcciones, entre otros.
- ✓ Riesgo Moderado: Debe ser administrado con procedimientos normales de control
- ✓ Riesgo Tolerable: Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios
- ✓ Riesgo Aceptable: Riesgo insignificante. No se requiere ninguna acción.

Es necesario que por cada riesgo se identifiquen las medidas ejecutadas para reducirlos o mantenerlos bajo control. Así, por cada riesgo debe identificarse, en las condiciones actuales, qué medidas se están aplicando para mantenerlos bajo control independientemente de su importancia o frecuencia.

3.2.1.4 Identificación de Controles.- El funcionario responsable de la unidad orgánica junto con el servidor responsable de la gestión de riesgos, determinan la actividad de control a implementarse, el responsable de la implementación, el documento y/o producto de control, el estado de implementación (Status) y el tipo de control, tal y como se define de manera siguiente:

1. **Descripción del control.**- El control se define como toda medida diseñada para detectar y/o reducir un riesgo. En esta definición se utilizan tres conceptos claves el control como medida, la necesidad de detectar el riesgo y la necesidad de reducir el riesgo.
2. **Responsable.**- Representa a la Unidad Orgánica responsable del proceso quien desarrollará el control a implementarse.
3. **Frecuencia.**- Establece el periodo de tiempo designado para la aplicación del control a implementarse.
4. **Documento / Producto.**- Es el documento, sistemas, proyectos y/o planes que representan el control a implementarse.
5. **Status.**- Es el estado de implementación de las actividades de control frente al riesgo inherente identificado:
   - **En Proceso:** Algunas acciones de control se encuentran desfasadas o en proceso de implementación.
   - **Pendientes:** No se evidencian acciones en la gestión del riesgo.
6. **Tipo de control.**-Una vez identificados los controles para cada riesgo, se procede a clasificar cada uno de ellos en dos (02) tipos según la oportunidad en que se ejecuta el control son: Preventivo y Detectivo.

- Control Preventivo: Corresponde a la primera barrera de seguridad que se establece para minimizar el riesgo, su diseño y aplicación debe hacerse con asociación a otro tipo de controles, porque no son suficientes por sí mismos.

- Control Detectivo: Corresponde a la segunda barrera de seguridad para detectar e informar los eventos negativos. Constituye una alarma que se activa cuando se descubre una situación anormal, en el momento de su ocurrencia o posteriormente. Sirven para supervisar la ejecución de un proceso y en algunos casos para verificar la eficacia de los controles preventivos, un ejemplo de ellos son las auditorías.

  Se recomienda su aplicación junto con los controles de protección, dado que por sí solos no son suficientes para tratar el riesgo.

Al identificarse un control, debe tenerse en cuenta algunos atributos:

- ✓ Frecuencia con la que se ejecuta el control
- ✓ Sujeto que realiza la actividad de control
- ✓ Actividad que se realiza para mitigar
- ✓ Forma en que se realiza la actividad de control
- ✓ Evidencia que se deja al realizar el control

Ejemplo de identificación de controles existentes:

Riesgo	Descripción del Control Existente	Tipo de Control	Frecuencia de Control	Automatización

- Riesgo: posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.
- Control existente: actividad que se realiza para mitigar o reducir el impacto o probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- Tipo de control: preventivo o defectivo.
- Frecuencia del control: periodicidad con la que se realiza el control.
- Automatización del control: manual, dependiente TI, automático

3.2.2 Riesgo residual

El riesgo residual o riesgo controlado es aquel que permanece después que responsables de las unidades orgánicas y del proceso tomen las actividades de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencia del riesgo.

Para efectos prácticos de la determinación del riesgo residual se considerará los siguientes criterios:

CRITERIOS DE VALORACIÓN PARA EL RIESGO RESIDUAL

Criterios	Valoración del riesgo residual
No existen actividades de control implementados	Se mantiene el nivel de riesgo inherente
Existen actividades de control implementadas	Se reduce en un nivel del riesgo inherente
Existen actividades de control eficaces	Se reduce en dos niveles del riesgo inicial inherente

Los Funcionarios responsables de la Unidad Orgánica y el servidor responsable de la gestión de riesgos deberán cuantificar y medir la eficacia de las actividades de los controles existentes, lo cual permitirá determinar aquellos controles innecesarios o aquellos que generen mayores costos que beneficios.

3.3 RESPUESTA AL RIESGO

Como respuesta al Riesgo Residual (Riesgo Controlado), los Responsables de las unidades orgánicas y el servidor responsable de la gestión de riesgos, determinarán como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y asumir el riesgo. Al considerar su respuesta, Los Funcionarios responsables de la Unidad Orgánica y servidor responsable de la gestión de riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad de impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

3.3.1 Acciones de respuesta al riesgo

a) Evitar el riesgo, implica tomar las medidas para prevenir un riesgo adverso. Es siempre la primera alternativa a considerar y se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación como resultado de la implantación de adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo puede ser, el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, entre otros.

b) Reducir el riesgo, implica reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

c) Compartir o transferir el riesgo, consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero. Transferir el riesgo simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina. Como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra Municipalidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

d) Asumir el riesgo, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso implementado, acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

e) Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de los procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica.

3.3.2 Controles a Implementar

Como respuesta al riesgo inherente, los Funcionarios responsables de la Unidad Orgánica y servidor responsable de la gestión de riesgos realizarán un análisis de los controles existentes, controles a fortalecerse y/o a implementarse para enfrentar dichos riesgos.

El Funcionario responsable de la Unidad Orgánica y servidor responsable de la gestión de riesgos, realizarán una evaluación de los controles internos implementados a nivel de Municipalidad y nivel de Procesos, el objeto de dicho análisis es determinar las debilidades y/o fortalezas de los controles existentes, y en el caso que existan debilidades proponer controles adicionales que serán necesarios diseñar e implementar para mitigar los riesgos identificados.

Asimismo, se tomarán en cuenta las actividades de control existentes, las cuales se podrán identificar en cada uno de los procesos analizados. Se evaluará si éstas son suficientes para asegurar la respuesta a los riesgos.

Si se estima conveniente, podrá medir la eficacia de las actividades de control existentes, lo cual permitirá determinar aquellos controles innecesarios o aquellos que generen mayores costos que beneficios.

3.3.3 Matriz de Riesgos y seguimiento de las medidas de control

Constituye una herramienta metodológica que permite hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupados por clase o tipo de riesgo y ordenado prioritariamente de acuerdo con el nivel de riesgos. En este mapa se describen los riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos; asimismo, se incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación.

Habiéndose determinado la respuesta al Riesgo Residual, el servidor responsable de la gestión de riesgos elaborara un mapa de riesgos por cada proceso para facilitar la administración del riesgo, el cual debe elaborarse al finalizar la etapa de valoración del riesgo. Ejemplo de matriz de riesgos (Anexo N° 01).

CAPÍTULO IV

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES

4.1 IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES

Con la finalidad de controlar, o disminuir algunas de las variables del riesgo sea, la probabilidad o el impacto, es necesario programar y ejecutar los controles propuestos que reforzaran las acciones de control existentes que mitigan el riesgo en la Unidad Orgánica en la cual el riesgo ha sido identificado.

4.1.1 Priorización de la Implementación: Los controles a implementar, deberán ser planificados obedeciendo un orden de prioridad, el cuál es determinado en función a la combinación obtenida de la Probabilidad e Impacto en la etapa de Valoración del Riesgo, asimismo esto no implica que los controles sean de obligatoria implementación, los responsables del riesgo y de los controles, en coordinación con el Comité de Control Interno deberán priorizar las acciones que deben ser atendidas durante un periodo determinado, a continuación se presenta una escala de prioridad de implementación de controles según el Nivel del Riesgo:

Nivel de Riesgo (Cualitativo)	Nivel de Riesgo (Cuantitativo)	Prioridad de implementación de los Controles
Riesgo Inaceptable	9	ALTA
Riesgo Importante	6	
Riesgo Moderado	4 y 3	MEDIA
Riesgo Tolerable	2	BAJA
Riesgo Aceptable	1	

4.1.2 Cronograma de Implementación:

Una vez realizada la priorización de los controles propuestos, estos deberán ser agrupados en un cronograma de implementación el mismo que deberá reflejar de manera coherente y priorizada la implementación de las acciones desarrolladas, teniendo opción a ser modificada por causales con fundamentos validados por el Comité de Control Interno.

El Cronograma podrá ser desarrollo siguiendo un esquema bajo la metodología del Diagrama de Gantt.

4.2 GESTIÓN DE CAMBIOS

Desde la Identificación del Riesgos hasta la elaboración de controles y su programación en el cronograma, el riesgo identificado podrá tener variaciones en su nivel, debido a situaciones ajenas a la gestión de los riesgos, como cambios políticos, coyuntura de la Municipalidad, entre otros, por lo cual resulta necesario formular un

mecanismo de cambios tanto a nivel de riesgos como de programación de implementación de controles.

De presentarse alguna situación que justifique la reprogramación de la implementación de Controles o en su defecto la modificación o supresión de algún riesgo identificado, se presentara una solicitud de modificaciones en los Riesgos o Controles, el cual estará dirigido al Comité de Control Interno consignando la siguiente información:

- Causa de la reprogramación y su sustento
- Descripción del cambio requerido
- Descripción del impacto respecto al alcance, al tiempo y al costo.
- Descripción de las acciones que se deban realizar respecto al cambio.

Tanto el servidor responsable de la gestión de riesgos, como el Funcionario de la Unidad Orgánica, serán las personas autorizadas para solicitar cambios a los Controles o Riesgos, dicha solicitud será evaluada por el Comité de Control Interno antes de proceder con los cambios.

Las solicitudes de aprobación de cambios o ajustes a los cronogramas, serán aprobadas por el Comité de Control Interno, previa evaluación y análisis de los miembros, las decisiones acordadas por el Comité deberán ser plasmadas en Acta de Reunión de Comité, consignando en Agenda de próxima reunión la evaluación de la reprogramación y/o monitoreo del control implementado.

4.3 INFORMES Y PERIODICIDAD

Los Funcionarios responsables de las Unidades Orgánicas y el responsable de la gestión de riesgos consolidan la información proveniente del ámbito de su competencia, proporcionado los siguientes informes a la Alta Dirección, tal y como se detalla:

INFORMES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	DIRIGIDO A
Registro de Riesgos	Continuo	Servidor responsable de la gestión de riesgos	Funcionario responsable de la Unidad Orgánica
Mapa de Riesgos y Matriz de Riesgos por Proceso (Identificación, Valoración, Respuesta al Riesgo, Planes de Acción)	Trimestral	Servidor responsable de la gestión de riesgos	Funcionario responsable de la Unidad Orgánica y/o Encargado de Proceso
Mapa de Riesgos y Matriz de Riesgos por Proceso (Identificación, Valoración, Respuesta al Riesgo, Planes de Acción)	Semestral	Funcionario responsable de la Unidad Orgánica y/o Servidor responsable de la gestión de riesgos	Comité de Control Interno

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTION DE RIESGOS

5.1 OBJETIVOS DEL PROCEDIMIENTO

- Implementar un procedimiento para identificar, clasificar y gestionar los riesgos, que permita su mitigación o eliminación y el cumplimiento efectivo de los objetivos, que garanticen cumplir la misión y alcanzar la visión de cualquier etapa de un proyecto.

- Establecer los pasos a seguir para garantizar la gestión de riesgos.

3.4 ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO

1. Los responsables de la gestión de riesgos y los responsables de las unidades orgánicas, deben identificar los riesgos que puedan afectar el desarrollo de las actividades de los procesos o el logro de los objetivos, para lo cual se deben realizar varias acciones, que incluyen: la definición del personal que va a formar parte del grupo de trabajo encargados de la gestión de Riesgo, la elaboración de un cronograma de trabajo, que debe tener como primer paso la capacitación del personal que va a participar en la gestión de los riesgos y en el conocimiento de esta procedimiento.
2. Entre las técnicas a utilizar por este grupo de trabajo para la identificación de los riesgos están: Tormenta de ideas, revisión de documentación, identificación de causas mediante diagramas, matriz DAFO, trabajo en grupo, lista de control y entrevistas entre otras, las cuales están desarrolladas en el numeral 3.1.1 del Capítulo III de la presente Metodología.
3. Los responsables de la gestión de riesgos y los responsables de las unidades orgánicas, evaluaran los riesgos, valorando la magnitud que acecha el cumplimiento de los objetivos de la organización; el objetivo de la evaluación de riesgos es tomar decisiones, basadas en los resultados del análisis de riesgo, acerca de los riesgos que requieren tratamiento y sus prioridades. La evaluación de riesgo involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo previamente establecidos.
4. Luego, los riesgos deben ser clasificados según su origen en internos y externos. Además de ésta se usa otra clasificación según el nivel de riesgos determinado.
5. Los responsables de la gestión de riesgos, determinarán las capacidades que con mayor frecuencia o incidencia determinan las vulnerabilidades del sistema en general y a partir de éstas pueden definirse con mayor facilidad los objetivos de control.
6. Para cada riesgo se determinará cuáles son las capacidades más afectadas, o sea las de menor valor. Los resultados de este análisis constituyen la base del plan de acciones de prevención y control de riesgos de forma tal que las acciones de éste estén encaminadas a resolver las causas de las vulnerabilidades.
7. Y finalmente se determinará los controles que permitan disminuir su impacto y/o probabilidad de ocurrencia.

8. Cuando se diseñen nuevos controles, los responsables de la gestión de riesgos deben reportar al Funcionario responsable de la Unidad Orgánica al que corresponda, para efectos de actualizar las matrices de riesgos y controles.
9. Los responsables de la gestión de riesgos deben realizar la medición de sus controles en términos de eficacia, eficiencia y efectividad para determinar la pertinencia, la necesidad de ajuste o modificación en caso de presentarse.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Análisis de Beneficio-Costo**
  Una herramienta de la Administración de Riesgos usada para tomar decisiones sobre las técnicas propuestas por el grupo para la administración de los riesgos, en la cual se valoran y comparan los costos, financieros y económicos, de implementar la medida, contra los beneficios generados por la misma. Una medida de la Administración del riesgo será aceptada siempre que el beneficio valorado supere al costo.
- **Análisis de riesgos**
  Determinar el Impacto y la Probabilidad del riesgo. Dependiendo de la información disponible pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.
- **Causa**
  Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.
- **Control Interno**
  Conforme al COSO, es un proceso efectuado por el Comité de Control Interno, los Funcionarios, los Responsables de los Procesos y demás personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto al logro de los objetivos relacionados con efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.
- **Evento**
  Un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas de la Municipalidad, que afecta a la consecución de los objetivos.
- **Factores de riesgo**
  Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a la Municipalidad.
- **Gestión de Riesgos**
  Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.
- **Identificación del Riesgo**
  Establecer la estructura del riesgo; fuentes o factores, internos o externos, generadores de riesgos; puede hacerse a cualquier nivel: por áreas, por procesos, incluso bajo el viejo paradigma, por funciones; desde el nivel estratégico hasta el más humilde operativo.
- **Impacto**
  Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
- **Mapa de procesos**
  Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

- **Mapa de Riesgos**
  Representación gráfica (usualmente en cuadrantes) de los riesgos de una entidad/proceso/procedimiento, conforme a un criterio de probabilidad e impacto.
- **Matriz de Riesgos**
  Constituye una herramienta metodología que permite hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupados por clase o tipo de riesgo y ordenado prioritariamente de acuerdo con el nivel de riesgo. Adicionalmente se incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación.
- **Proceso**
  Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.
- **Riesgo**
  Corresponde al nombre del posible evento potencial o no bajo el control del responsable del proceso y que pone en riesgo el cumplimiento de sus objetivos
- **Supervisión o Seguimiento**
  Proceso dinámico permanente de orientación, guía, educación y apoyo técnico al personal para que se desarrolle, supere y realice su trabajo en forma eficiente. Es inherente a la acción directriz o ejecutiva de todo jefe y se sustenta en mecanismos de enseñanza aprendizaje que permite el intercambio de experiencias entre supervisor y supervisado.
- **Tolerancia al riesgo**
  El nivel de variación que la organización está dispuesta a asumir en caso de desviación a los objetivos institucionales trazados.
- **Vulnerabilidad**
  Es estar expuesto a un evento negativo con potencialidad de peligro.

Anexo N° 01

Matriz de Riesgos

Riesgo	Evaluación del Riesgo Inherente		Nivel de Riesgo	Control Existente	Evaluación del Riesgo Residual		Nivel de Riesgo	Respuesta al Riesgo		
	Nivel de Riesgo				Nivel de Riesgo			Acción	Control Necesario	Responsable
	Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto