

Marzo 2020

# INFORME Valoración de Riesgo 2020

Municipalidad de Santa Ana





## Contenido

1.	Resumen ejecutivo .....	3
2.	Fundamento jurídico de la Valoración de Riesgos.....	4
3.	Alcance de la aplicación de la Valoración de Riesgos .....	5
4.	Metodología utilizada para la valoración de riesgos .....	6
5.	Participación de los responsables en la aplicación de la Valoración del Riesgo .....	8
6.	Resultados de la valoración de los riesgos .....	9
6.1	Resultados a nivel global de la Municipalidad de Santa Ana .....	9
6.1.1	Estado de los riesgos identificados.....	9
6.1.2	Mecanismos de control establecidos .....	11
6.1.3	Exposición al riesgo residual.....	11
6.1.4	Estrategias de tratamiento a los riesgos establecidas para el año 2020. ....	14
6.2	Resultados por categorías de riesgos .....	15
6.2.1	Riesgos asociados con categoría Fraude y Corrupción.....	17
6.2.2	Riesgos asociados con categoría política.....	18
6.2.3	Riesgos asociados con categoría socioculturales.....	19
6.2.4	Riesgos asociados con categoría estratégicos.....	19
6.2.5	Riesgos asociados con categoría operativos.....	20
6.2.6	Riesgos asociados con categoría legales.....	22
6.2.7	Riesgos asociados con categoría económico – financiero.....	23
6.2.8	Riesgos asociados con categoría ambientales.....	24
6.3	Resultados presentados por estructura organizativa .....	25
6.3.1	Resultados de la valoración de riesgos de la Gestión de Desarrollo Humano .....	26



6.3.2	Resultados de la valoración de riesgos de la Gestión Administrativa.....	28
6.3.3	Resultados de la valoración de riesgos de la Gestión de Inversiones y Obras.....	30
6.3.4	Resultados de la valoración de riesgos de la Gestión de Ordenamiento Territorial.....	32
6.3.5	Resultados de la valoración de riesgos de la Gestión de Servicios Públicos y Ambientales.	34
6.3.6	Resultados de la valoración de riesgos de la Gestión Financiera y Tributaria .....	36
6.3.7	Resultados de la valoración de riesgos de los Procesos directos de Alcaldía .....	38
6.3.8	Resultados de la valoración de riesgos de la Secretaría del Concejo Municipal.....	41
7.	Seguimiento de los resultados de la Valoración del Riesgo.....	43



## 1. Resumen ejecutivo

La valoración de riesgos es una herramienta vital para la gestión de todos los niveles en la Municipalidad de Santa Ana, basado en tiempos que los cambios en el entorno son más rápidos y de fuentes externas que obligan a los procesos de la institución, a adaptarse y aprovechar los recursos actuales para una gestión más eficiente y eficaz que se reflejen en el logro de metas y objetivos, mejorando continuamente los servicios prestados a las personas que habitan el cantón de Santa Ana.

El enfoque de aplicación realizado para este ejercicio es 100% práctico desde la utilización de la matriz de identificación de riesgos “Recursos – eventos”, que permitió a las 44 unidades participantes identificar entre 53 posibles riesgos asociados a los objetivos y metas vinculadas a la planificación, riesgos de diferentes categorías evitando el sesgo generado por la formación y experiencia.

Por lo anterior, se ha logrado en el presente ejercicio vincular riesgos con todas las categorías establecidas en el marco orientador del Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI) versión 2020, como: Fraude y corrupción con 11 riesgos identificados por nueve unidades de la Municipalidad.

Además, se utilizó una herramienta para la valoración de riesgos ágil, sencilla y con resultados automáticos y la aplicación de los ejercicios fueron realizados en cinco talleres con la participación de los titulares subordinados y personas funcionarias responsables.

Producto de los talleres, fueron identificados 137 riesgos, los cuales se segregan según la exposición residual en 52 de nivel alto, 51 de nivel medio y 34 de nivel bajo. Se debe estar claro que el nivel residual es después de haber aplicado medidas de control, por lo cual se deben atender los riesgos con mayor exposición residual, debido a que actualmente se encuentran expuestos a un alto impacto en los servicios y la posibilidad de ocurrencia es muy probable.

Además, se identificó el estado de los riesgos, lo cual es clave para la priorización en el tratamiento, en este caso 103 riesgos se encuentran en estado materializado, lo que significa que tienen impacto actualmente sobre la gestión y 34 riesgos están controlados, por lo que su afectación se puede dar en el futuro.

Conocer el estado de los riesgos es uno de los cambios más relevantes en la gestión de riesgos de la Municipalidad, porque permite enfocar los esfuerzos en medidas de administración relevantes para los materializados y el tratamiento preventivo de los controlados, sin desgastar a los funcionarios con acciones sin sentido en riesgos que no tienen una afectación inmediata.



Para la administración de los riesgos, se contabilizan un total de 223 estrategias de tratamiento que tienen el fin de mantener o minimizar el nivel residual de los 137 riesgos evaluados. Del total de estrategias planteadas, 173 corresponden a estrategias contingenciales y 50 a estrategias preventivas.

El 77% de las estrategias contingenciales establecidas a desarrollar durante el año 2020 atiende un 75% de los riesgos materializados, haciendo la relación entre las dos variables, el enfoque de atención es el correcto y los esfuerzos del presente buscan mitigar el impacto y en el mejor escenario lograr controlarlo totalmente.

Para efectos de la fase de revisión, que consiste en la constante actualización de los mapas de riesgos, deben hacerse esfuerzos por parte de todos los involucrados en el proceso de la valoración, desde el nivel asesor hasta los niveles operativos y técnicos, con el fin de mantener actualizada la información de acuerdo con los cambios generados en el entorno.

El informe presenta los datos de forma general, por categoría y por estructura organizativa, lo cual permite hacer una lectura de la información más relevante y en caso de que se requiera información más detallada, puede hacer uso de la base de datos de la valoración de riesgos elaborada a partir de las 44 herramientas aplicadas.

## 2. Fundamento jurídico de la Valoración de Riesgos

Entre los fundamentos normativos en los que se sustenta la Valoración de Riesgos se encuentra:

- ✓ Ley General de Control Interno n°8292 del 31 de julio de 2002:

En el artículo 14 de la Ley General de Control Interno, se establece los deberes del jerarca y los titulares subordinados para la valoración del riesgo entre lo que se destaca:

- a) Identificación y análisis de los riesgos más relevantes que afectan los objetivos y metas de la Municipalidad considerando la planificación operativa y estratégica.
- b) Considerar los tratamientos requeridos para la atención de los riesgos identificados y analizados.
- c) Gestionar los recursos necesarios para lograr administrar los riesgos ubicando los mismos en un nivel aceptable para el logro de los objetivos.
- d) Establecer acciones concretas en las actividades operativas para minimizar el riesgo.



Para el logro de los deberes descritos, el artículo 18 señala que la Municipalidad deberá contar con un Sistema Especifico de Valoración del Riesgo Institucional, el cual se puede enfocar por áreas, sectores, actividades u otros que permita de forma organizada, continua e integral gestionar los riesgos.

Sobre la responsabilidad de la valoración de riesgos en la Municipalidad de Santa Ana, el artículo 19 de la Ley General de Control Interno indica que recae en el jerarca y los respectivos titulares subordinados, por lo cual se debe establecer que la Alcaldía, Concejo Municipal y todas las jefaturas deben velar por el funcionamiento del sistema.

- ✓ Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en el capítulo III sobre Valoración del Riesgo en las Normas de control interno para el Sector Público, emitidas por la Contraloría General de la República en el año 2009.
- ✓ Directrices generales para el establecimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE, las cuales se emitieron en el año 2005, el cual define el glosario, aspectos generales, establecimiento del SEVRI, funcionamiento del SEVRI y disposiciones finales.
- ✓ Reglamento para el Funcionamiento y Mantenimiento del Sistema de Control Interno en el capítulo VIII Valoración de Riesgos con los aspectos de establecimiento, funcionamiento y perfeccionamiento del SEVRI de la Municipalidad de Santa Ana aprobado por el Concejo Municipal de Santa Ana en el acuerdo número 743-2018 de la Sesión Ordinaria No. 129 celebrada el 16 de octubre del 2018.

### 3. Alcance de la aplicación de la Valoración de Riesgos

La persona funcionaria coordinadora de Control Interno de la Municipalidad y la Comisión Institucional de Control Interno (CICI) aprueban los instrumentos, material y metodología a utilizar en la valoración riesgos en el año 2020.

Se consideran los requerimientos referidos a la valoración de riesgos establecidos en la contratación directa #2019CD-000326-0002400001 denominada Contratación de Servicios Profesionales (consultoría y capacitación temas de control interno).



Para realizar lo solicitado, se realizan las acciones mediante la metodología MORSE® en tres fases:

I Fase: Mapeo Organizacional: Consiste en la recopilación de información anterior del proceso de valoración de riesgos y requerimientos establecidos para el proceso actual, iniciando a finales de noviembre 2019 hasta enero 2020.

II Fase: Resultados: La empresa contratada STRATEGOS, elabora propuesta y ajustes de Herramienta a utilizar, presentación, capacitación y aplicación del instrumento mediante cinco talleres de trabajo en los meses de enero y febrero de 2020.

III Fase: Seguimiento de Estrategias: Elaboración de informe general, consolidado de resultados, informe de rendición de cuentas por parte de la empresa y cronograma de planes de mejora; los cuales son remitidos a la Unidad de Control Interno en marzo 2020. Además, se realizará acompañamiento por parte de STRATEGOS durante un año en coordinación con dicha unidad.

#### 4. Metodología utilizada para la valoración de riesgos

Se procede a realizar diagnóstico del instrumento utilizado en períodos anteriores en la Municipalidad y se detecta debilidades indicadas previamente, respecto a asuntos de forma y fondo que afectaban la aplicación del ejercicio en obtener resultados reales.

Por lo anterior, STRATEGOS diseña una herramienta de valoración de riesgos a la medida de la Municipalidad de Santa Ana compatible con los programas ofimáticos con que cuenta la organización y para evitar una inversión mayor de recursos.

Considerando los requerimientos técnicos y jurídicos establecidos en la metodología de valoración de riesgos emitida por la Contraloría General de la República y considerando otra normativa se procedió a la elaboración del sistema de valoración de riesgos basado en las siguientes fases:



*Ilustración 1 Fase de la Metodología de Valoración Riesgos. Fuente: Elaboración de STRATEGOS.*

Se debe aclarar que pese a que existe la fase de evaluación, la cual se realiza entre el análisis y la administración, no se aplica directamente como una fase en la valoración de riesgos, sino que se realiza en la etapa del establecimiento del contexto y la fase preliminar de identificación de riesgos.

La herramienta elaborada se compone de cinco apartados; Inicio, Análisis Preliminar, Valoración de Riesgos, Mapa de Calor y Acciones. A continuación, se procede a detallar cada uno.

- Apartado de Inicio:

Se detalla la información general de la unidad que llena la herramienta, se incluye además un campo para anotar los objetivos generales del proceso y espacio para anotar las personas funcionarias que participan en la valoración de riesgos.

- Análisis Preliminar

En este apartado se incluye la matriz de identificación Eventos / Insumos, que presentan hasta 53 posibles riesgos a identificar. Se incluye lo requerido en la fase de evaluación, donde se seleccionan los riesgos a priorizar, que tendrán planes de tratamiento y se marcan como importantes los que no serán tratados mediante el criterio de las personas funcionarias responsables y de acuerdo a la capacidad instalada de cada proceso y la institución.





MUNICIPALIDAD Santa Ana

INICIO ANÁLISIS PRELIMINAR VALORACIÓN DE RIESGOS MAPA DE CALOR ACCIONES GESTIÓN DE RIESGOS STRATEGOS

**IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS PRELIMINARES - MATRIZ DE EVENTO/RECURSO**  
- Seleccione con doble clic sobre celdas

Debe priorizar al menos 3 eventos

INSUMOS DE LOS PROCESOS	EVENTOS SOBRE LOS INSUMOS					
	A	B	C	D	E	F
	Disponibilidad y/o suficiencia	Actualizado y/o capacitado	Acciones no autorizadas	Seguridad	Desastres Naturales	Influencia
1 Normativa						
2 Planificación						
3 Presupuesto						
4 Recurso humano						
5 Sistemas tecnológicos						
6 Equipos, maquinaria, vehiculos						
7 Materiales						
8 Infraestructura						
9 Información / documentación						
10 Servicios básicos						

**RESUMEN DEL ANÁLISIS**

Eventos importantes	0
Eventos priorizados	0

**COMENTARIOS**

Ilustración 2 Apartado Análisis Preliminar - Matriz Evento / Recurso. Fuente: Herramienta Valoración de Riesgos 2020.

- Valoración de riesgos:

Es el apartado principal de la herramienta, en donde se realiza la identificación, el análisis y la administración de los riesgos. Además, se incluye la información necesaria para el seguimiento de las acciones a ejecutar.

- Mapa de calor:

La herramienta genera de forma automática un mapa de calor de la exposición al riesgo residual comparado con la evaluación de los controles establecidos.

- Acciones:

El instrumento genera un reporte de las estrategias a realizar para el tratamiento de los riesgos, la divulgación y seguimiento de los involucrados.

## 5. Participación de los responsables en la aplicación de la Valoración del Riesgo



La persona funcionaria coordinadora de Control Interno y la CICI elaboraron el listado de los participantes para aplicar la valoración de riesgos 2020, mediante los cinco talleres efectuados durante enero y febrero 2020.

Posterior a la revisión de los instrumentos presentados por los encargados, se obtiene el cumplimiento del 100% de los procesos de la Municipalidad de Santa Ana correspondiente a un total de 44 herramientas completas.

Para detalle del listado de los procesos que presentaron la herramienta de Valoración de Riesgos 2020, puede consultar Informe de Rendición de Cuentas de aplicación.

## 6. Resultados de la valoración de los riesgos

Con los datos recopilados de las 44 herramientas de valoración de riesgos, se procedió a consolidar, analizar y organizar la información para mostrar los escenarios más relevantes para los tomadores de decisiones.

Los resultados se detallan en los siguientes escenarios:

- Resultados a nivel global de la Municipalidad de Santa Ana
- Resultados por categoría de riesgos
- Resultados por estructura organizativa

### 6.1 Resultados a nivel global de la Municipalidad de Santa Ana

Considerando los datos analizados de los 44 mapas, se elabora una base de datos con todos los resultados obtenidos y para efectos del presente informe se extraen los importantes.

#### 6.1.1 Estado de los riesgos identificados

En cada uno de los 137 riesgos generales se redactó el evento específico, las causas asociadas al evento, las consecuencias asociadas a las metas y objetivos de la planificación vinculadas con la ocurrencia del evento y el estado del riesgo.

Se presenta a continuación la segregación de los riesgos identificados en las dos siguientes clasificaciones:



- Controlados: Aquellos riesgos que en el momento de realizar la valoración cuentan con acciones que los mantienen mitigados y que por lo tanto tiene un tratamiento preventivo con medidas preparadas para casos contingentes.
- Materializados: Los riesgos que al momento de realizar la valoración están afectando a la unidad, incidiendo en la disponibilidad y calidad de los recursos necesarios para la prestación de servicios al usuario, por lo cual el tratamiento actual es de retención del impacto y la búsqueda de medidas que controlen el riesgo nuevamente.

Comprendiendo el estado del riesgo al momento de realizar la valoración, se presentan los resultados en el siguiente gráfico.

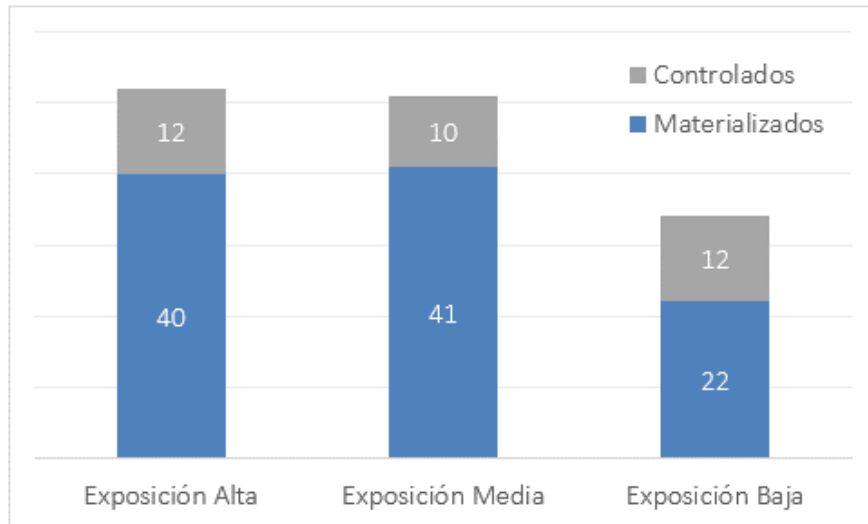


Gráfico 1 Riesgos materializados y controlados según nivel de exposición residual. Fuente: Herramientas Valoración de Riesgos 2020.

Del total de 137 riesgos identificados, un 75% se encuentra materializado equivalente a 103 riesgos y los restantes 34 en estado controlado que representa el 25%.

Es importante considerar que el 59% de los riesgos materializados se encuentran en exposición alta y media, lo que involucra un impacto presente en la gestión municipal, requiriendo respuestas concretas e inmediatas por parte de todos los involucrados.



### 6.1.2 Mecanismos de control establecidos

Con la información de la identificación de los 137 riesgos, se valida la información recopilada en la fase de análisis, de acuerdo con la metodología SEVRI, la cual se integra de la evaluación de riesgo inherente (ver Base de datos), los controles establecidos y la evaluación de estos.

En la siguiente tabla se contabilizan los mecanismos de control en los 44 mapas de riesgos:

MECANISMOS DE CONTROL ESTABLECIDOS	CANTIDAD	
EFFECTIVOS	37%	51
MEJORABLES	23%	32
NO EFFECTIVOS	<1%	1
NO HAY CONTROLES	39%	53

Tabla 1 Mecanismos de control aplicados a los riesgos identificados. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

De los mecanismos de control, se destaca que un 60% de los riesgos cuentan con medidas establecidas para la administración de los riesgos, lo cual permite que el riesgo inherente con exposiciones alta y media puedan minimizar su exposición a un nivel residual.

En el caso de los riesgos que no tienen controles que suman el 40% del total, el riesgo inherente se mantiene en una misma exposición al residual, lo cual exige mayor importancia en la implementación de los planes de tratamiento (preventivos y contingenciales) para incorporar medidas y fortalecer el control interno a nivel organizacional.

Es importante entender que algunos tipos de eventos tienen causas provenientes de fuentes externas y además que para establecer medidas de control para minimizar el riesgo se requieren recursos que dependen de la aprobación de niveles superiores, por lo que se debe entender la visión integral que tienen los titulares subordinados y el jerarca para la gestión de riesgos, mediante acciones con esfuerzos comunes.

### 6.1.3 Exposición al riesgo residual

De acuerdo con la clasificación de riesgos basada en la matriz de identificación evento – insumo, se clasifican los 137 riesgos en 26 tipos diferentes, los cuales se presentan en el siguiente cuadro con la



identificación correspondiente y la cantidad de veces que fue seleccionado por las personas funcionarias participantes en la aplicación de la herramienta.




Nombre de riesgo	Cant. Riesgos	Expos. ALTA 	Expos. MEDIO 	Expos. BAJA 
1 Disponibilidad y/o suficiencia de la Información / documentación	15	8	4	3
2 Disponibilidad y/o suficiencia del Recurso humano	15	9	4	2
3 Actualización y capacitación del Recurso humano	12	2	8	2
4 Disponibilidad y/o suficiencia del Presupuesto	12	4	3	5
5 Disponibilidad y/o suficiencia de los Sistemas tecnológicos	8	3	3	2
6 Disponibilidad y/o suficiencia de la Normativa	8	5	1	2
7 Disponibilidad y/o suficiencia de la Planificación	7	3	3	1
8 Disponibilidad y/o suficiencia de los Equipos, maquinaria, vehículos	7	2	2	3
9 Actualización de la normativa	6	2	2	2
10 Actualización de los Sistemas tecnológicos	6	3	1	2
11 Influencia que modifique la Planificación	4	0	3	1
12 Influencia que modifiquen la Normativa	4	2	1	1
13 Actualización de la información / documentación	4	1	3	0
14 Disponibilidad y/o suficiencia de la Infraestructura	4	0	2	2
15 Seguridad del Recurso humano	3	2	1	0
16 Seguridad referente al uso de la Información / documentación	3	1	2	0
17 Acciones no autorizadas de la Normativa	3	0	1	2
18 Acciones no autorizadas del Recurso humano	3	0	1	2
19 Seguridad referente al uso de la Infraestructura	2	2	0	0
20 Influencia que modifiquen el Presupuesto	2	0	1	1
21 Seguridad de los Sistemas tecnológicos	2	1	1	0
22 Influencia sobre el uso de la información / documentación	2	2	0	0
23 Obsolescencia de los Equipos, maquinaria, vehículos	2	0	1	1
24 Influencia sobre el uso del Recurso humano	1	0	1	0
25 Acciones no autorizadas en el uso de los Materiales	1	0	1	0
26 Desastres Naturales que afecten la Infraestructura	1	0	1	0
<b>Total de riesgos &gt;</b>	<b>137</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>34</b>

Tabla 2 Tipos de riesgos identificados. Fuente: Valoración de riesgos 2020.

Se destaca que 14 tipos de riesgos abarca el 82% de los seleccionados, lo que permite visualizar categorías en común en las que pueden coordinarse acciones a nivel Municipal para fortalecer las medidas de protección ante los eventos materializados y controlados.



En los riesgos con mayor identificación se destaca, la disponibilidad y suficiencia del recurso humano, así como los requerimientos de información y documentación para el desarrollo de las actividades. Además, la parte presupuestaria y actualización del recurso humano se convierte en puntos fuertes de riesgos identificados por parte de los titulares subordinados.

Considerando la exposición al riesgo residual y los mecanismos de control asociados, se realiza vinculación y se grafica en el mapa de calor a continuación:

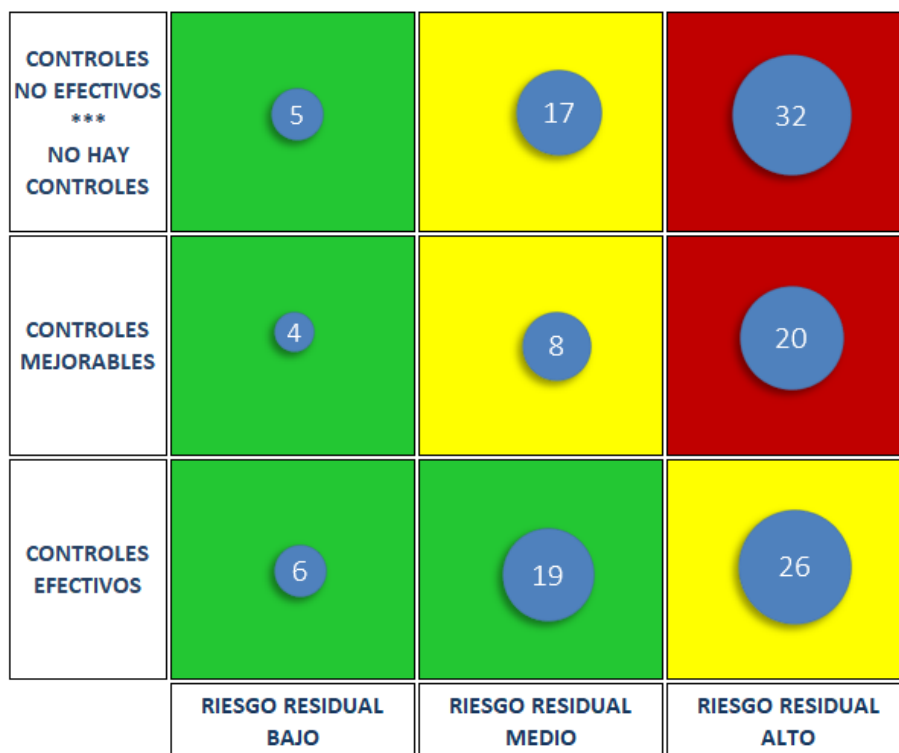


Gráfico 2 Mapa de calor cantidad de riesgos por exposición residual. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

Con un mayor nivel de atención, se ubican 32 con riesgo residual alto (impacto alto por probabilidad alta) con ausencia de controles o controles no efectivos, por lo cual son requeridas con prioridad, la ejecución de estrategias de tratamiento para mantener controlados o minimizar el impacto.

Además, en el siguiente mapa de calor se puede visualizar la cantidad de riesgos tomando como criterio el estado del riesgo para la definición de prioridades en la ejecución de las estrategias.

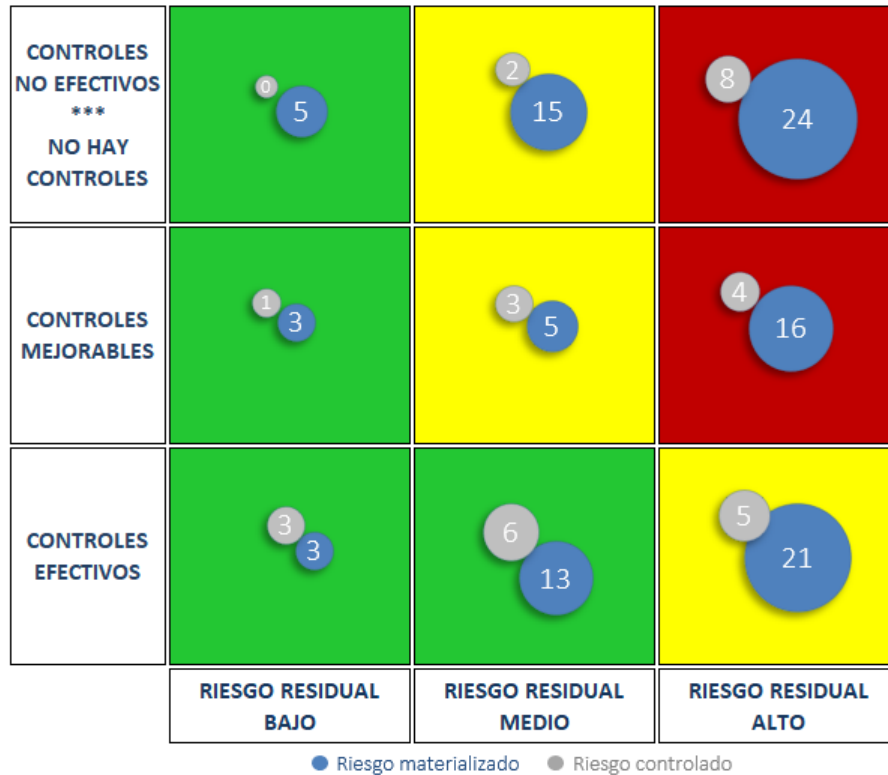


Gráfico 3 Mapa de calor cantidad de riesgos por exposición al riesgo residual controlado y materializado.  
Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

Se destaca los 24 riesgos con exposición residual alta y sin controles o no efectivos, que se encuentran materializados, por lo cual se convierte en una prioridad para la Municipalidad asegurarse del establecimiento y ejecución de acciones que los administren.

Es importante considerar que 26 riesgos con exposición inherente alta cuentan con controles efectivos que permiten que la exposición residual se encuentre en nivel medio.

#### 6.1.4 Estrategias de tratamiento a los riesgos establecidas para el año 2020.

De los 44 mapas de riesgos elaborados se establecieron 223 estrategias de administración que aplican para los 137 identificados. En el siguiente cuadro se visualiza la cantidad de estrategias establecidas según el nivel de exposición residual.

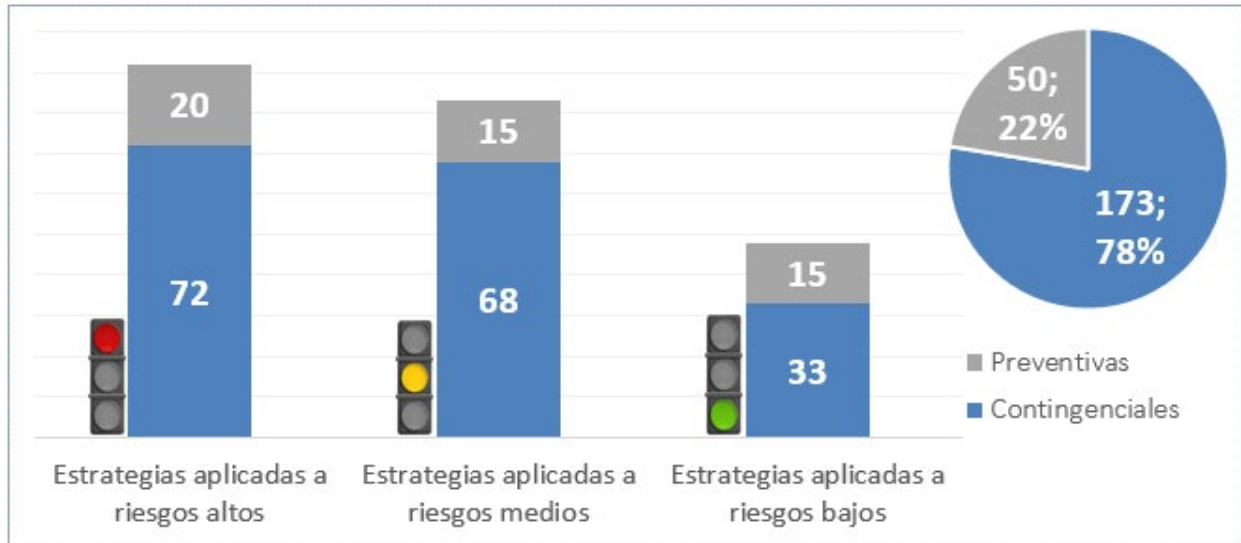


Gráfico 4 Estrategias planificadas para la administración de los riesgos a nivel Municipal. Fuente: Valoración de Riesgos 2020

Con 173 acciones enfocadas en estrategias contingenciales se evidencia el tratamiento al impacto generado por los riesgos materializados, lo cual se busca mitigar y en el mejor de los casos volver a controlar el evento que genera la materialización actual del riesgo.

Es lógica la proporción de un 78% de estrategias contingenciales versus la preventivas al comparar con el 75% de los riesgos identificados que se encuentran en estado materializado, lo cual involucra el esfuerzo de los titulares subordinados por medidas que permitan la continuidad de los servicios o al menos una menor afectación en el cumplimiento de las metas y objetivos.

En los resultados se destaca una gestión balanceada de los esfuerzos que se van a realizar de acuerdo con la exposición residual de los riesgos en comparación con las acciones de tratamiento planificadas, como se puede observar un 41% de las estrategias tratan riesgos altos y un 37% a riesgos medios.

En síntesis, contar con 223 estrategias para administrar los riesgos es un esfuerzo muy importante que se ha realizado en la municipalidad, por lo cual se requiere una revisión constante durante todo el año para validar que se realicen las acciones y además se actualicen en caso de ser necesario los mapas de riesgos de acuerdo con cambios en el entorno, lo cual involucraría nuevas acciones a ejecutar.

## 6.2 Resultados por categorías de riesgos





De acuerdo con las categorías de riesgos establecidas en el marco orientador del Sistema Específico de Valoración de riesgos y complementado con la matriz de identificación evento – insumo, se procede a realizar un análisis de los riesgos identificados por las categorías más relevantes, recordando que se cuenta con la base de datos para el detalle de múltiples escenarios con la información recopilada.

En la siguiente tabla se vinculan los eventos con la estructura de riesgos definida en el marco orientador.

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos	POLÍTICOS	SOCIO-CULTU	ESTRATÉGICOS	OPERATIVOS	LEGALES	ECONOMICOS	AMBIENTALES	CORRUPCIÓN
1 Disponibilidad y/o suficiencia de la Información / documentación	15				X	X			
2 Disponibilidad y/o suficiencia del Recurso humano	15				X				
3 Actualización y capacitación del Recurso humano	12				X	X			
4 Disponibilidad y/o suficiencia del Presupuesto	12	X					X		
5 Disponibilidad y/o suficiencia de los Sistemas tecnológicos	8				X				
6 Disponibilidad y/o suficiencia de la Normativa	8	X		X	X	X			
7 Disponibilidad y/o suficiencia de la Planificación	7	X		X					
8 Disponibilidad y/o suficiencia de los Equipos, maquinaria, vehículos	7				X				
9 Actualización de los Sistemas tecnológicos	6				X				
10 Actualización de la normativa	6					X			
11 Influencia que modifique la Normativa	4	X	X	X		X			
12 Actualización de la información / documentación	4				X	X			
13 Disponibilidad y/o suficiencia de la Infraestructura	4			X	X			X	
14 Influencia que modifique la Planificación	4	X	X	X	X				X
15 Seguridad referente al uso de la Información / documentación	3				X	X			
16 Acciones no autorizadas de la Normativa	3	X				X			X
17 Seguridad del Recurso humano	3				X	X			
18 Acciones no autorizadas del Recurso humano	3				X				X
19 Influencia sobre el uso de la información / documentación	2	X		X		X			
20 Seguridad referente al uso de la Infraestructura	2				X	X			
21 Obsolescencia de los Equipos, maquinaria, vehículos	2				X				
22 Seguridad de los Sistemas tecnológicos	2				X	X			
23 Influencia que modifique el Presupuesto	2	X		X			X		
24 Desastres que afecten la Infraestructura	1				X			X	
25 Acciones no autorizadas en el uso de los Materiales	1								X
26 Influencia sobre el uso del Recurso humano	1	X			X				

Tabla 3 Relación de riesgos identificados y estructura de riesgos. Fuente: Valoración de Riesgos 2020 y Marco Orientador SEVRI 2020.

En el caso de algunos riesgos se asocian con varias categorías, para un correcto análisis se debe comprender que la relación en los procesos que se realizan en la municipalidad, son interrelacionados desde la influencia política por parte de Concejo Municipal y Alcaldía hasta los usuarios que reciben los servicios.



Por ejemplo, el riesgo “E13 - Disponibilidad y/o suficiencia del Presupuesto” está asociado con al menos tres categorías, desde el factor político que puede modificar las asignaciones presupuestarias como es el caso de la influencia que puede ejercer el Concejo Municipal, la Contraloría General de la República y otros involucrados, también se asocia con la incidencia en la categoría estratégica, en donde se vincula con la planificación y por supuesto con la categoría económica.

La estructura de riesgos permite a los tomadores de decisiones poder visualizarlos de una forma más amplia, que les permite conocer en que partes se debe focalizar los esfuerzos, no obstante para el titular subordinado no es tan funcional esta clasificación, por lo cual en el ejercicio práctico del llenado del instrumento se utilizó la relación evento – insumo, donde cada participante de un proceso puede tener mayor afinidad y de esta forma lograr valoraciones más específicas y reales del entorno de la municipalidad.

### 6.2.1 Riesgos asociados con categoría Fraude y Corrupción

De acuerdo con el marco orientador, un riesgo de fraude y corrupción hace referencia a acciones indebidas en el uso de los recursos, omisión de la aplicación de los procedimientos y actividades de control y la aceptación de sobornos o dádivas para realizar acciones no permitidas y conflictos de interés según la legislación vigente.

Basado en lo anterior se identificaron 11 riesgos asociados con esta categoría:

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Influencia que modifique la Planificación	4
Acciones no autorizadas de la Normativa	3
Acciones no autorizadas del Recurso humano	3
Acciones no autorizadas en el uso de los Materiales	1

*Tabla 4 Riesgos identificados asociados con categoría Fraude y Corrupción*

Se identificaron riesgos asociados con actos ilícitos, por lo cual es muy importante considerar que los departamentos que tienen asignadas funciones que conllevan la autorización, aprobación, administración de recursos y la vigilancia visualizaran los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos.

Entre los departamentos que identificaron al menos un riesgo asociados a fraude y corrupción se encuentran: Cobros, Gestión Ordenamiento Territorial, Mantenimiento de Caminos y Calles, Patentes,



Planificación Institucional, Planificación Urbana, Proveeduría, Recursos Humanos y Unidad Técnica de Gestión Vial.

### 6.2.2 Riesgos asociados con categoría política

Se refiere a los riesgos que se derivan de la implantación de Políticas emitidas por el gobierno central, así como de las acciones que sobre la gestión y el control institucional puedan efectuar diferentes grupos políticos.

De acuerdo con la vinculación detallada en la tabla siguiente se muestran los riesgos identificados en esta categoría.

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Disponibilidad y/o suficiencia del Presupuesto	12
Disponibilidad y/o suficiencia de la Normativa	8
Disponibilidad y/o suficiencia de la Planificación	7
Influencia que modifique la Normativa	4
Influencia que modifique la Planificación	4
Acciones no autorizadas de la Normativa	3
Influencia sobre el uso de la información / documentación	2
Influencia que modifique el Presupuesto	2
Influencia sobre el uso del Recurso humano	1

*Tabla 5 Riesgos identificados asociados con categoría Política*

Es importante comprender que la gestión municipal involucra la participación de tomadores de decisiones de alto nivel como es el Concejo Municipal y la Alcaldía, la cual se convierte en un involucrado con influencia y participación alta que impacta en las actividades operativas y cotidianas de todos los departamentos. Es por lo anterior, que se destaca la influencia que pueda generar sobre el presupuesto, aprobación de nueva normativa y su actualización, aprobación de metas, objetivos y ejes en la planificación en todos los niveles.

En 28 de los 44 mapas de riesgos fue identificado al menos un riesgo de la categoría política, lo cual valida lo indicado previamente, que la relación que existen con instancias políticas internas y externas impacta las operaciones de los departamentos, lo cual establece la necesidad de contar con un sistema de valoración de riesgo a nivel Institucional.



Se presentaron riesgos en las unidades adscritas a las seis direcciones: Gestión Administrativa, Gestión de Desarrollo Humano, Gestión de Inversiones y Obras, Gestión de Ordenamiento Territorial, Gestión de Servicios Públicos y Ambientales, Gestión Financiera y Tributaria. Además, en los Procesos directos de Alcaldía.

### 6.2.3 Riesgos asociados con categoría socioculturales

Se refiere a los riesgos asociados al ambiente social y cultural a nivel nacional, regional y/o institucional, así como las relaciones de la institución con las comunidades y grupos sociales.

En el siguiente cuadro se desglosa los tipos de riesgos identificados y la cantidad de veces:

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Influencia que modifique la Normativa	4
Influencia que modifique la Planificación	4

*Tabla 6 Riesgos identificados asociados con categoría Socioculturales*

Se considera riesgo de esta categoría, los cambios que se pueden originar por presiones del ciudadano mediante mecanismos que impulsan a cambiar los requisitos de los trámites y servicios que se brindan generando variaciones en el marco jurídico y técnico en las unidades de la municipalidad.

Además, se deben ajustar las metas y objetivos establecidos en la planificación por solicitudes generadas por los usuarios de los servicios, que pueden demandar otros servicios más allá de lo que se tiene programado, lo que exige flexibilización y adaptabilidad de la gestión municipal para poder satisfacer las necesidades de los usuarios y el cumplimiento de lo planificado.

Entre los procesos que identificaron riesgos asociados con esta categoría se encuentran: Cooperación Técnica, Dirección Gestión Administrativa, Gestión Ambiental, Mantenimiento de Caminos y Calles, Planificación Institucional, Planificación Urbana, Proveduría y Unidad Técnica de Gestión Vial.

### 6.2.4 Riesgos asociados con categoría estratégicos



Los riesgos estratégicos se enfocan en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de las autoridades institucionales.

Con la participación de todos los responsables de los procesos municipales incluyendo los directores y jefaturas de departamentos fueron identificados los siguientes riesgos asociados con el enfoque estratégico:

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Disponibilidad y/o suficiencia de la Normativa	8
Disponibilidad y/o suficiencia de la Planificación	7
Influencia que modifique la Normativa	4
Disponibilidad y/o suficiencia de la Infraestructura	4
Influencia que modifique la Planificación	4
Influencia sobre el uso de la información / documentación	2
Influencia que modifique el Presupuesto	2

*Tabla 7 Riesgos identificados asociados con categoría Estratégicos*

Se destacan los riesgos relacionados con la normativa, planificación y presupuesto desde el nivel estratégico, lo cual genera necesidad de la coordinación de acciones entre todas las partes: Concejo Municipal, Alcaldía, directores, jefaturas en general y funcionarios con coordinaciones en temas claves para el tratamiento.

Para la administración de los riesgos estratégicos, se deben hacer esfuerzos entre la partes técnicas y políticas para poder gestionar en conjunto los cambios requeridos e implementar en los procesos operativos la actualización de normativa, transparencia en la toma de decisiones y aprobación de procedimientos que mejoren la gestión municipal.

Un total de 25 unidades identificaron riesgos asociados con la categoría estratégica, lo que destaca el rol relevante por parte del Concejo Municipal, Alcaldía y directores en la gestión de los recursos necesarios para la mitigación de los materializados y controlados. Es de suma importancia comprender que los esfuerzos realizados en la parte estratégica tienen un efecto transversal sobre toda la gestión municipal.

#### 6.2.5 Riesgos asociados con categoría operativos



Se incluyen en esta categoría los riesgos vinculados a las condiciones de operación de los servicios y actividades en general que se realizan a nivel municipal, contemplando aspectos de organización hasta condiciones de trabajo que incluyen los procesos, personas, infraestructura, tecnología y sistemas de información.

Por el enfoque operativo que se realizó el ejercicio de valoración de riesgos con la inclusión de todos los titulares subordinados responsables de procesos y los responsables de la gestión, es la categoría con mayor cantidad de riesgos identificados detallados en la siguiente tabla.

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Disponibilidad y/o suficiencia de la Información / documentación	15
Disponibilidad y/o suficiencia del Recurso humano	15
Actualización y capacitación del Recurso humano	12
Disponibilidad y/o suficiencia de los Sistemas tecnológicos	8
Disponibilidad y/o suficiencia de la Normativa	8
Disponibilidad y/o suficiencia de los Equipos, maquinaria, vehículos	7
Actualización de los Sistemas tecnológicos	6
Actualización de la información / documentación	4
Disponibilidad y/o suficiencia de la Infraestructura	4
Influencia que modifique la Planificación	4
Seguridad referente al uso de la Información / documentación	3
Seguridad del Recurso humano	3
Acciones no autorizadas del Recurso humano	3
Seguridad referente al uso de la Infraestructura	2
Obsolescencia de los Equipos, maquinaria, vehículos	2
Seguridad de los Sistemas tecnológicos	2
Desastres que afecten la Infraestructura	1
Influencia sobre el uso del Recurso humano	1

*Tabla 8 Riesgos identificados asociados con categoría operativos*

Se identificaron 18 diferentes riesgos, que se relacionan con la falta y suficiencia del personal y los requerimientos de información, tiene una afectación a los recursos necesarios para las actividades operativas, no obstante, requiere la atención de todos los niveles de la organización, desde el titular en el



nivel base solicitando los recursos, el nivel intermedio validando la necesidad y otorgando los recursos disponibles y en caso de aún existir la necesidad, la comunicación con el nivel más alto.

La gestión de riesgos operativos requiere un constante monitoreo que mitigue la afectación actual del materializado y que el impacto sea de conocimiento para todos los involucrados, entendiendo que los riesgos operativos deben vincularse con la parte estratégica en especial la planificación y presupuesto, para que estos se alineen con la capacidad instalada.

Se presentan en las seis gestiones de los procesos administrativos y en procesos relacionados directamente con la Alcaldía Municipal.

#### 6.2.6 Riesgos asociados con categoría legales

En la definición de riesgos legales se asocian aquellas condiciones de operación de los servicios que se refieren a eventos en los cuales el accionar institucional, en cualquiera de sus niveles y por parte de cualquier funcionario, no es acorde al marco legal vigente, exponiendo a la Institución a recursos legales y condicionamientos que le obliguen al pago o atención obligatoria de sus responsabilidades.

Se debe diferenciar el actuar con intención de no cumplir el marco regulatorio por parte de una persona funcionaria de la municipalidad, la cual se incluye en la categoría de Fraude y Corrupción.

Recopilando los datos de los 44 mapas de riesgos fueron identificados en la categoría legal los siguientes riesgos:





Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Disponibilidad y/o suficiencia de la Información / documentación	15
Actualización y capacitación del Recurso humano	12
Disponibilidad y/o suficiencia de la Normativa	8
Actualización de la normativa	6
Influencia que modifique la Normativa	4
Actualización de la información / documentación	4
Seguridad referente al uso de la Información / documentación	3
Acciones no autorizadas de la Normativa	3
Seguridad del Recurso humano	3
Influencia sobre el uso de la información / documentación	2
Seguridad referente al uso de la Infraestructura	2
Seguridad de los Sistemas tecnológicos	2

*Tabla 9 Riesgos identificados asociados con categoría legal.*

La categoría del riesgo legal es identificada en 36 de los 44 mapas de riesgos, debido que el marco jurídico es de vinculación directa el quehacer municipal, desde el Código Municipal, se comprende que toda actividad está regida por alguna normativa, por lo cual es natural visualizar la relación de riesgo legales de forma transversal en todos los niveles (asesor, administrativo, técnico y operativo).

El tratamiento del riesgo tipo legal requiere un análisis de todos los procesos vinculados con una participación muy fuerte del nivel asesor que promueva los canales de comunicación de forma bidireccional para que se puedan acatar las líneas de acción que se emanan del nivel superior, pero de igual forma se actualicen o instauren los mecanismos legales requeridos por las unidades técnicas y operativas para el desarrollo de los procesos.

### 6.2.7 Riesgos asociados con categoría económico – financiero

En esta categoría de los riesgos se hace referencia a los recursos financieros de la municipalidad, considerando tanto las inversiones como los gastos de operación y la recaudación de los impuestos municipales.

La valoración de riesgo realizada tiene un enfoque operativo, por lo cual para efectos de riesgos financiero como crédito, liquidez, mercado y entre otros se requería un ejercicio más específico de valoración de





riesgos financiero, sin embargo, se debe considerar que se incluyó a todos los responsables de procesos de nivel administrativo con responsabilidades asociadas al tema financiero, por lo cual se realizó análisis general.

Dentro de los riesgos identificados asociados con la categoría económica - financiera se encuentran los siguientes:

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Disponibilidad y/o suficiencia del Presupuesto	12
Influencia que modifique el Presupuesto	2

*Tabla 10 Riesgos identificados asociados con categoría económicos - financieros*

El riesgo más frecuente identificado por los titulares subordinados la disponibilidad y/o insuficiencia del presupuesto, el cual vinculan con el éxito del cumplimiento de las metas y objetivos de la planificación, no obstante, se realizaron esfuerzos durante los talleres para evitar la predisposición a vincular todas las debilidades en la gestión con la falta de presupuesto y que los participantes comprendieran que previo a la asignación presupuestaria, podría existir otros tipos de riesgos.

Entre las unidades administrativas y soporte directo a la Alcaldía que identificaron riesgos en esta categoría se encuentran: Gestión Administrativa, Gestión de Desarrollo Humano, Gestión de Inversiones y Obras, Gestión de Servicios Públicos y Ambientales, Gestión Financiera y Tributaria y Procesos directos de Alcaldía.

#### 6.2.8 Riesgos asociados con categoría ambientales

Se incluyen en esta categoría los riesgos relacionados con los eventos generados por condiciones naturales, acciones humanas relacionadas con el ambiente y las regulaciones ambientales vigentes, que pueden tener influencia sobre la gestión institucional y viceversa.

Aunque se entiende que los riesgos ambientales en caso de materializarse impactan sobre toda la organización y el cantón, se detallan únicamente aquellos de mayor vinculación.



Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Disponibilidad y/o suficiencia de la Infraestructura	4
Desastres que afecten la Infraestructura	1

Tabla 11 Riesgos identificados asociados con categoría económicos - financieros

En el caso de la Municipalidad se cuentan con esfuerzos pioneros por el desarrollo de la metodología de Blindaje Climático, enfoque integral que involucra acciones con la participación de procesos claves en la continuidad de los servicios en caso de un desastre, por lo cual se comprende que para efectos de la valoración de riesgos a nivel operativo no fueran identificados muchos riesgos asociados a esta categoría.

### 6.3 Resultados presentados por estructura organizativa

De acuerdo con la estructura organizativa de la Municipalidad de Santa Ana, se presentan los resultados por cada Dirección que tiene a cargo la gestión a nivel administrativo, los procesos directos a la Alcaldía y la Secretaría del Consejo.

En caso de requerir mayor detalle de la información presentada en el presente informe, se reitera que se cuenta con el archivo “Base de datos resultados de Valoración de Riesgos 2020”.




En la siguiente tabla se listan los 137 riesgos identificados y analizados de acuerdo con la estructura organizativa de la Municipalidad de Santa Ana, los cuales se segregan por el nivel de exposición de residual.

AGRUPADOS POR DIRECCIÓN Y OTRAS UNIDADES	 Exposición ALTA	 Exposición MEDIA	 Exposición BAJA
	Concejo Municipal	1	2
Gestión Administrativa	10	6	8
Gestión de Desarrollo Humano	6	10	4
Gestión de Inversiones y Obras	0	4	6
Gestión de Ordenamiento Territorial	5	2	6
Gestión de Servicios Públicos y Ambientales	3	6	6
Gestión Financiera y Tributaria	15	11	2
Procesos directos de Alcaldía	12	10	2
<b>Total 137 riesgos &gt;</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>34</b>

Tabla 12 Cantidad de riesgos de acuerdo con exposición al riesgo por proceso. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.



Además, se puede visualizar en la siguiente tabla los riesgos identificados y analizados por el nivel en la Municipalidad de Santa Ana.

AGRUPADOS POR NIVEL	 Exposición ALTA	 Exposición MEDIA	 Exposición BAJA
Administrativo	7	6	10
Técnico y operativo	33	35	22
Asesor	12	10	2
<b>Total 137 riesgos &gt;</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>34</b>

*Tabla 13 Cantidad de riesgos de acuerdo con exposición al riesgo por nivel. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.*

En los siguientes apartados se detallan los resultados de acuerdo con la estructura organizativa, con el fin de que cada tomador de decisiones afín a un área de gestión visualice el nivel de exposición de los riesgos, los tipos de riesgos más identificados y las estrategias establecidas.

Se presenta a continuación los resultados de la: Gestión de Desarrollo Humano, Gestión Administrativa, Gestión de Inversiones y Obras, Gestión de Ordenamiento Territorial, Gestión de Servicios Públicos y Ambientales, Gestión Financiera y Tributaria, Procesos directos de Alcaldía y la Secretaría del Concejo Municipal.

### 6.3.1 Resultados de la valoración de riesgos de la Gestión de Desarrollo Humano

Se incluye los resultados obtenidos de los mapas de riesgos de los procesos: Cultura, Desarrollo Económico Local, Promoción de Género, Promoción Social, Seguridad Alimentaria y Nutricional y Vulnerabilidad y Riesgo Social.

En la siguiente gráfica se puede visualizar los datos obtenidos de los seis procesos agregando los resultados del mapa de riesgos de la propia Dirección de la Gestión Desarrollo Humano.

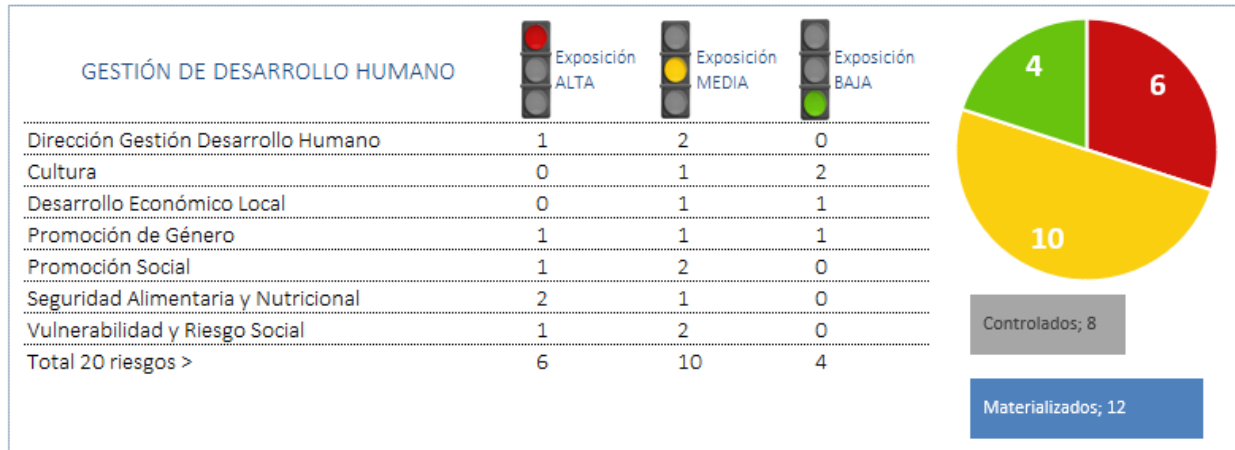


Gráfico 5 Resultados de valoración de riesgos Gestión de Desarrollo Humano. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

El 50% de los riesgos analizados adscritos a la Gestión del Desarrollo Humano se ubican en el nivel de exposición residual medio, además del 60% se encuentra en estado materializado. En la siguiente tabla se listan los riesgos con la cantidad de veces que fueron seleccionados.

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Disponibilidad y/o suficiencia del Presupuesto	4
Disponibilidad y/o suficiencia del Recurso humano	3
Disponibilidad y/o suficiencia de los Sistemas tecnológicos	3
Disponibilidad y/o suficiencia de la Información / documentación	2
Disponibilidad y/o suficiencia de la Infraestructura	2
Actualización y capacitación del Recurso humano	1
Disponibilidad y/o suficiencia de la Normativa	1
Disponibilidad y/o suficiencia de los Equipos, maquinaria, vehículos	1
Disponibilidad y/o suficiencia de la Planificación	1
Actualización de la información / documentación	1
Seguridad referente al uso de la Información / documentación	1
<b>Total de riesgos &gt;</b>	<b>20</b>

Tabla 14 Riesgos identificados en la Gestión de Desarrollo Humano. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

Para el tratamiento de los 20 riesgos, se establecieron 33 estrategias de administración de los mismos, las cuales se presentan en el siguiente gráfico de acuerdo con el nivel de riesgo residual.

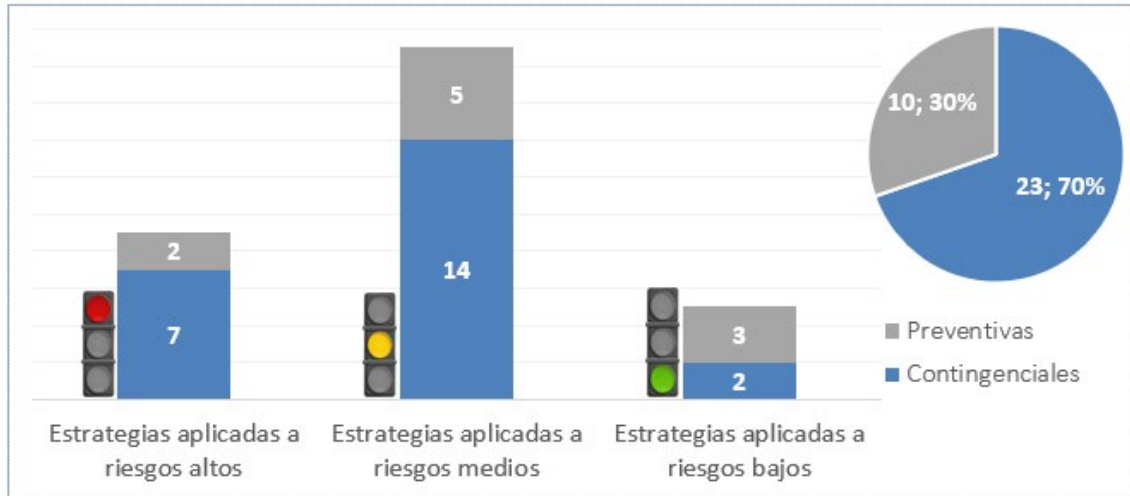


Gráfico 6 Estrategias de Administración de Riesgos en la Gestión de Desarrollo Humano. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

Con un total de 33 estrategias establecidas para atender los 20 riesgos identificados, se destaca que el 85% de las acciones se enfoca en riesgos de exposición residual media y alta.

### 6.3.2 Resultados de la valoración de riesgos de la Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa abarca los datos consolidados de los procesos: Tecnologías de Información y Comunicación, Servicios Generales, Proveduría, Archivo Central Institucional, Recursos Humanos y Comunicación y Divulgación.

Se identificaron 24 riesgos, incluyendo a la Dirección de la Gestión Administrativa, los cuales se ubicaron según el nivel de exposición residual de la siguiente forma.

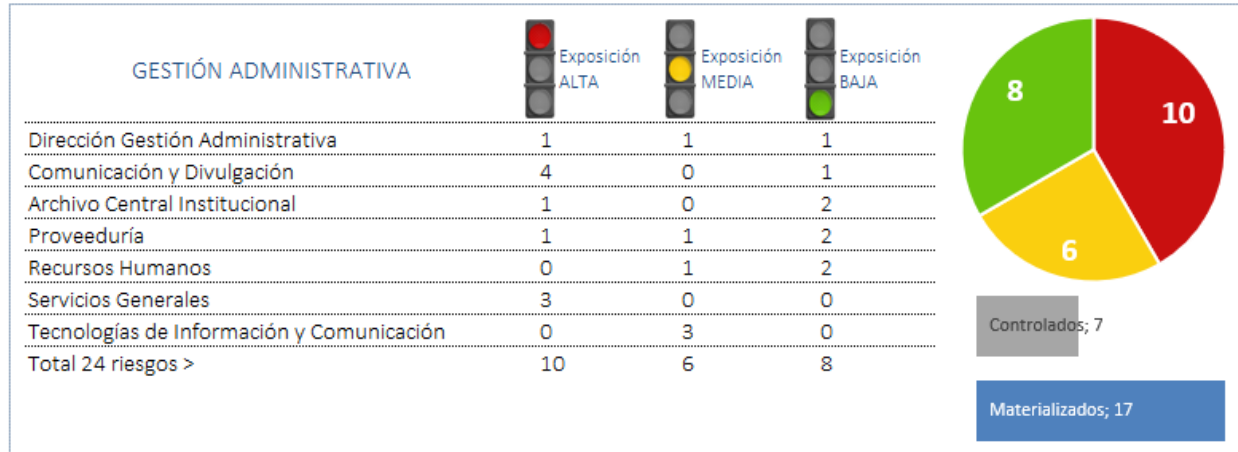


Gráfico 7 Resultados de valoración de riesgos en la Gestión Administrativa. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

Se destaca que el 66% de los riesgos se encuentra en niveles de exposición residual alto y medio, por lo tanto en caso de estar materializados tienen afectación sobre los servicios prestados, lo cual adquiere mayor relevancia si se considera que el 70% de los riesgos al momento de realizarse la valoración se encuentran en dicho estado.

En la siguiente tabla se listan los 24 riesgos identificados en orden de mayor a menor y las veces que fue seleccionado por los titulares subordinados.

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Disponibilidad y/o suficiencia del Recurso humano	3
Disponibilidad y/o suficiencia de la Información / documentación	3
Disponibilidad y/o suficiencia de los Equipos, maquinaria, vehículos	3
Disponibilidad y/o suficiencia del Presupuesto	2
Disponibilidad y/o suficiencia de la Normativa	2
Actualización de los Sistemas tecnológicos	2
Influencia que modifiquen la Normativa	2
Disponibilidad y/o suficiencia de los Sistemas tecnológicos	1
Actualización y capacitación del Recurso humano	1
Disponibilidad y/o suficiencia de la Planificación	1
Acciones no autorizadas de la Normativa	1
Acciones no autorizadas del Recurso humano	1
Seguridad de los Sistemas tecnológicos	1
Influencia sobre el uso de la información / documentación	1
<b>Total de riesgos &gt;</b>	<b>24</b>

Tabla 15 Riesgos identificados en la Gestión Administrativa. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.



Con los 24 riesgos identificados y analizados, las unidades adscritas a la Gestión Administrativa proponen 43 acciones de tratamiento a realizar, que se segregan considerando el nivel de riesgo de la siguiente forma.

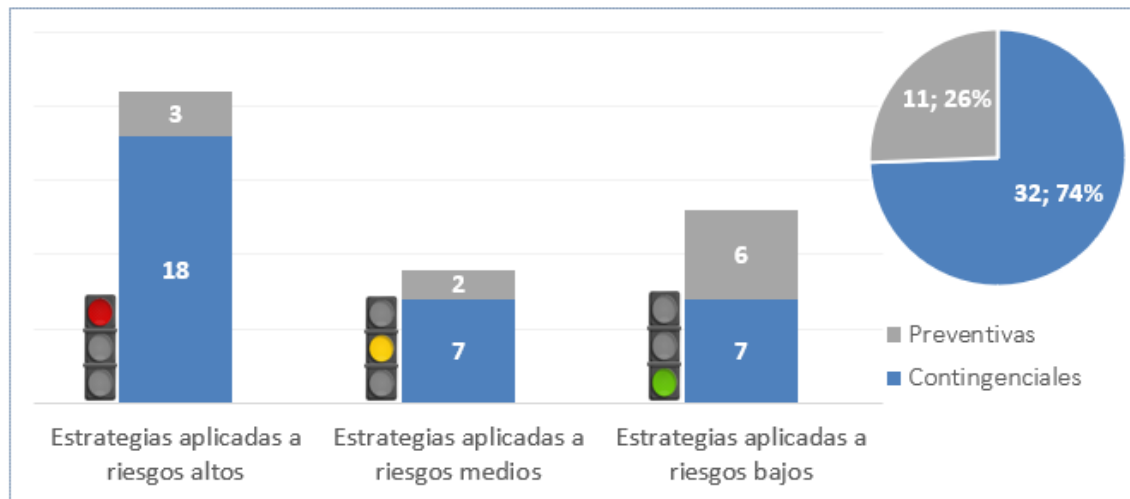


Gráfico 8 Estrategias de Administración de Riesgos en la Gestión Administrativa. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

Del gráfico anterior, se extrae que aproximadamente la mitad de las estrategias están direccionadas a riesgos residuales altos, lo cual refleja el aprovechamiento de los recursos para tratar de contener aquellos riesgos que generan mayor impacto a la gestión municipal.

Además, tres de cada cuatro estrategias son de tipo contingencial, lo cual se alienan con el 70% de los riesgos materializados identificados.

### 6.3.3 Resultados de la valoración de riesgos de la Gestión de Inversiones y Obras

Realizaron valoración de riesgos las unidades dependientes de la Gestión de Inversiones y Obras: Ejecución de Proyectos, Mantenimiento de Caminos y Calles y la Dirección Gestión de Inversiones y Obras.

En el siguiente gráfico se desglosa los 10 riesgos identificados por las tres unidades operativas segregado por exposición residual.

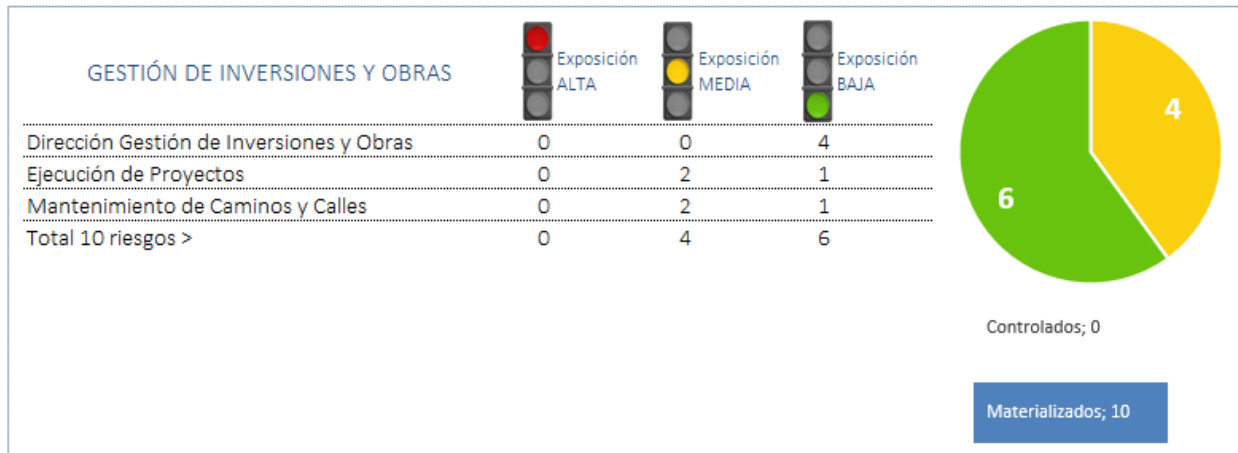


Gráfico 9 Resultados de valoración de riesgos en la Gestión de Inversiones y Obras. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

De acuerdo con los datos anteriores, se visualiza que todos los riesgos están materializados, sin embargo, estos se encuentran en una exposición media y baja. A continuación, se detallan los riesgos identificados.

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Disponibilidad y/o suficiencia del Recurso humano	2
Disponibilidad y/o suficiencia de la Planificación	2
Disponibilidad y/o suficiencia de la Información / documentación	1
Disponibilidad y/o suficiencia de los Equipos, maquinaria, vehículos	1
Disponibilidad y/o suficiencia del Presupuesto	1
Actualización de la normativa	1
Influencia que modifique la Planificación	1
Influencia que modifiquen el Presupuesto	1
<b>Total de riesgos &gt;</b>	<b>10</b>

Tabla 16 Riesgos identificados en la Gestión de Inversiones y Obras. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

Para el tratamiento de los riesgos listados previamente, se establecen 11 estrategias como se muestra en el siguiente gráfico.



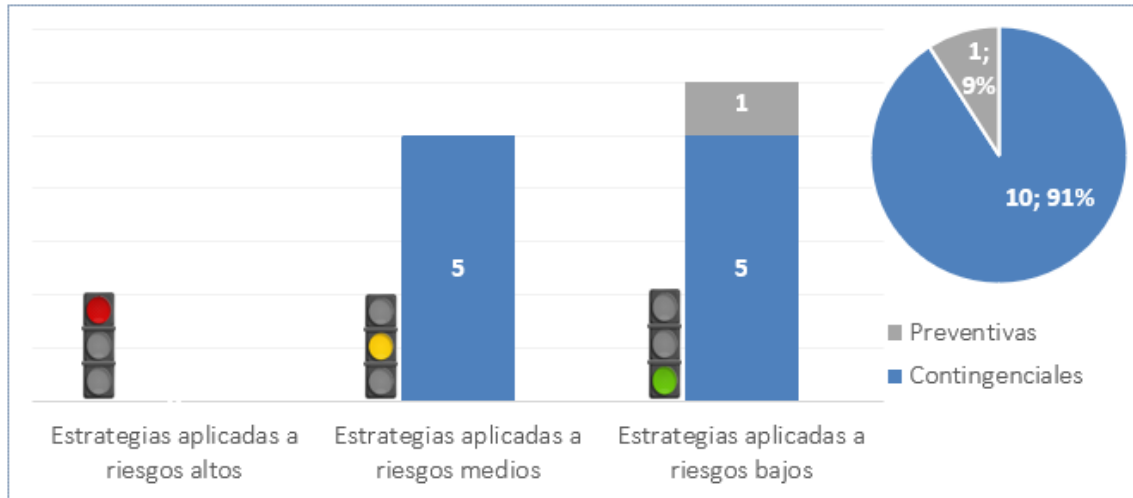


Gráfico 10 Estrategias de Administración de Riesgos en la Gestión de Inversiones y Obras . Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

De acuerdo con los riesgos identificados en estado materializado es razonable que todos los esfuerzos se enfoquen en acciones mitigadoras que disminuyen el impacto parcial o total de las consecuencias ocasionados por los eventos.

#### 6.3.4 Resultados de la valoración de riesgos de la Gestión de Ordenamiento Territorial

Se incluyen los resultados de los mapas de riesgos de las siguientes unidades: Contraloría Ambiental, Geomática, Planificación Urbana y los riesgos identificados por la propia Dirección de la Gestión de Ordenamiento Territorial.

En el siguiente gráfico se desglosan los resultados recopilados:

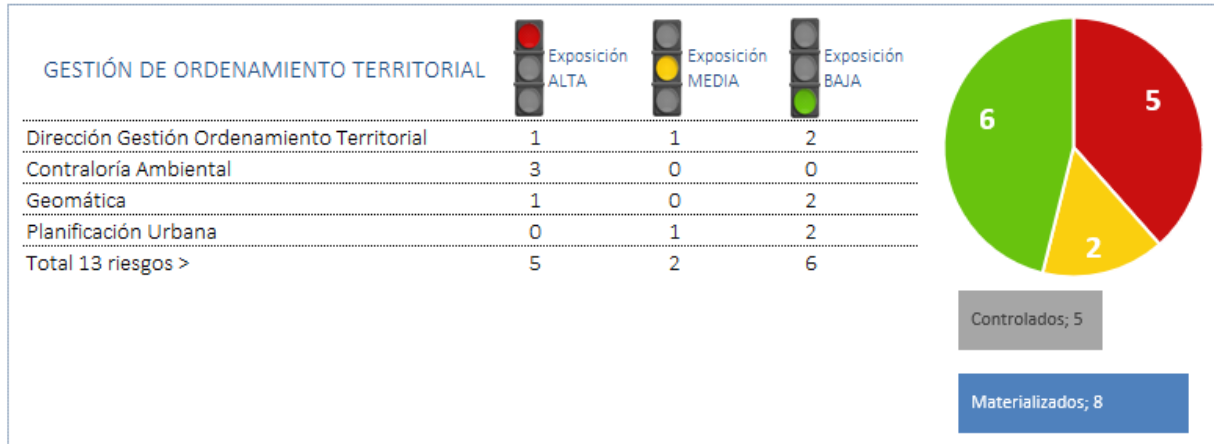


Gráfico 11 Resultados de valoración de riesgos en la Gestión de Ordenamiento Territorial. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

Se presenta un balance en el nivel de exposición residual entre los 13 riesgos identificados, con un mayor peso del 60% de los eventos materializados. En la siguiente tabla se listan los riesgos identificados.

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Disponibilidad y/o suficiencia de la Normativa	2
Disponibilidad y/o suficiencia del Recurso humano	1
Disponibilidad y/o suficiencia de la Información / documentación	1
Disponibilidad y/o suficiencia de los Equipos, maquinaria, vehículos	1
Actualización de la normativa	1
Influencia que modifique la Planificación	1
Actualización de los Sistemas tecnológicos	1
Disponibilidad y/o suficiencia de los Sistemas tecnológicos	1
Actualización y capacitación del Recurso humano	1
Acciones no autorizadas de la Normativa	1
Acciones no autorizadas del Recurso humano	1
Obsolescencia de los Equipos, maquinaria, vehículos	1
<b>Total de riesgos &gt;</b>	<b>13</b>

Tabla 17 Riesgos identificados en la Gestión de Ordenamiento Territorial. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

Se destaca la pluralidad de los riesgos identificados con 12 diferentes tipos seleccionados por los titulares subordinados, a los cuales se les establecieron 22 estrategias de administración que se segregan de acuerdo con la exposición residual de la siguiente forma.

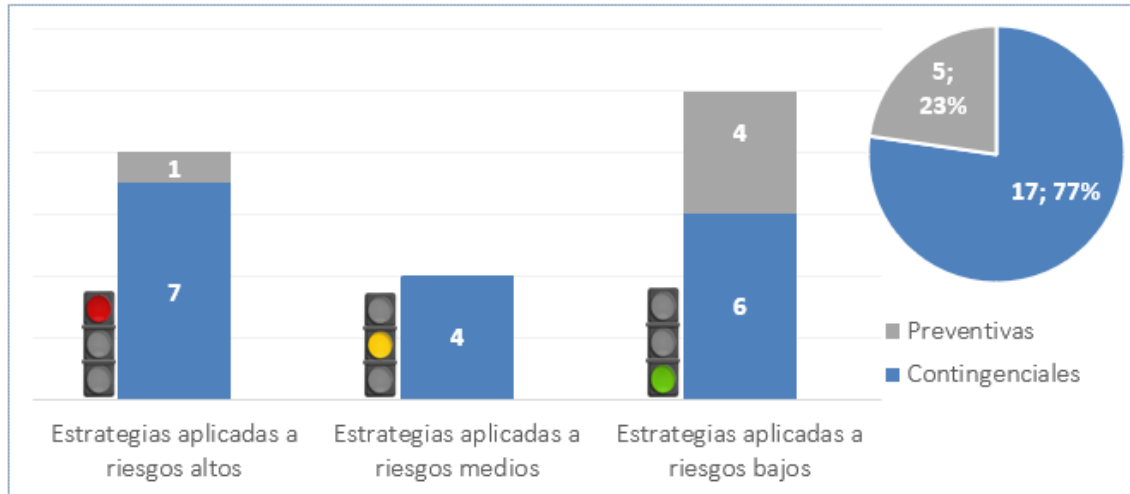


Gráfico 12 Estrategias de Administración de Riesgos en la Gestión de Ordenamiento Territorial  
Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

Se visualiza la elaboración de 12 propuestas de tratamiento de los riesgos de exposición media y alta a realizar durante el año, las cuales deben priorizarse al concentrar mayor afectación a la gestión, aunado que la mayoría de estos riesgos están sucediendo en este momento y es vital minimizar el impacto total o parcial sobre el cumplimiento de las metas y objetivos.

### 6.3.5 Resultados de la valoración de riesgos de la Gestión de Servicios Públicos y Ambientales

Se recopilan los datos de los procesos de Cementerios, Gestión Ambiental, Saneamiento Ambiental Básico, Seguridad y Vigilancia Comunal y la Dirección de Gestión de Servicios Públicos y Ambientales, los cuales en total los titulares subordinados identificaron un total de 15 riesgos como se muestran el siguiente gráfico.

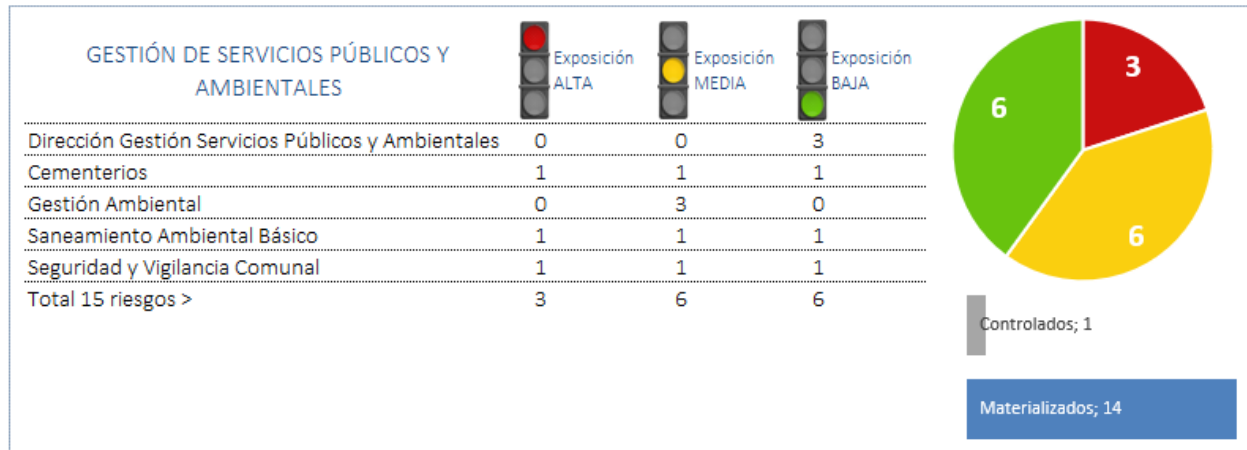


Gráfico 13 Resultados de valoración de riesgos en la Gestión de Servicios Públicos y Ambientales. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

De los datos mostrados, se destaca que, a excepción de un riesgo, actualmente se encuentran materializados los riesgos identificados, lo que exige atenciones inmediatas en el tratamiento con una constante revisión y seguimiento de las acciones establecidas con mayor prioridad para la atención a los nueve riesgos con exposición residual alta y media, que equivalen al 60% del total.

En el siguiente cuadro se detallan los riesgos identificados en orden de selección:

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Actualización y capacitación del Recurso humano	3
Disponibilidad y/o suficiencia del Presupuesto	2
Disponibilidad y/o suficiencia de la Infraestructura	2
Disponibilidad y/o suficiencia de la Normativa	1
Disponibilidad y/o suficiencia del Recurso humano	1
Disponibilidad y/o suficiencia de la Información / documentación	1
Disponibilidad y/o suficiencia de los Equipos, maquinaria, vehículos	1
Actualización de la normativa	1
Obsolescencia de los Equipos, maquinaria, vehículos	1
Influencia que modifiquen la Normativa	1
Desastres Naturales que afecten la Infraestructura	1
<b>Total de riesgos &gt;</b>	<b>15</b>

Tabla 18 Riesgos identificados en la Gestión de Servicios Públicos y Ambientales. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

Para el tratamiento de los 15 riesgos seleccionados, los cinco titulares subordinados participantes proponen 23 estrategias que se clasifican de acuerdo con la exposición residual de la siguiente forma.

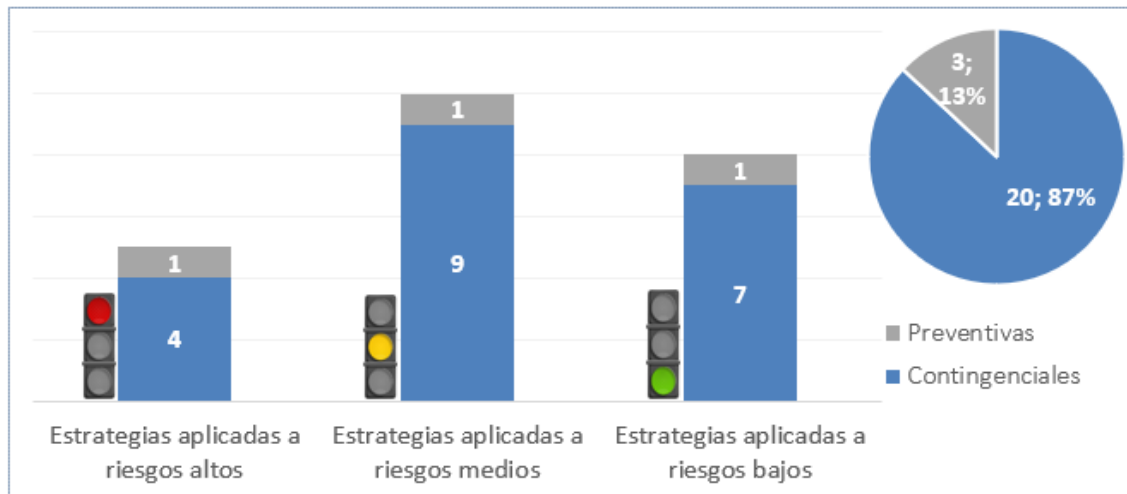


Gráfico 14 Estrategias de Administración de Riesgos en la Gestión de Servicios Públicos y Ambientales  
Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

La concentración en acciones contingenciales con un 87% responde a un 93% de riesgos que se encuentran materializados, considerando de importancia las 13 acciones dirigidas a riesgos con exposición residual alta y media.

### 6.3.6 Resultados de la valoración de riesgos de la Gestión Financiera y Tributaria

Se encuentra integrada por los procesos de Cobros, Contabilidad, Patentes, Plataforma de Servicios, Presupuesto, Tesorería, Valoraciones, los encargados de la Valoración NICSP y los riesgos de la Dirección Gestión Financiera y Tributaria, quienes identificaron 28 riesgos que se muestran en el siguiente gráfico.

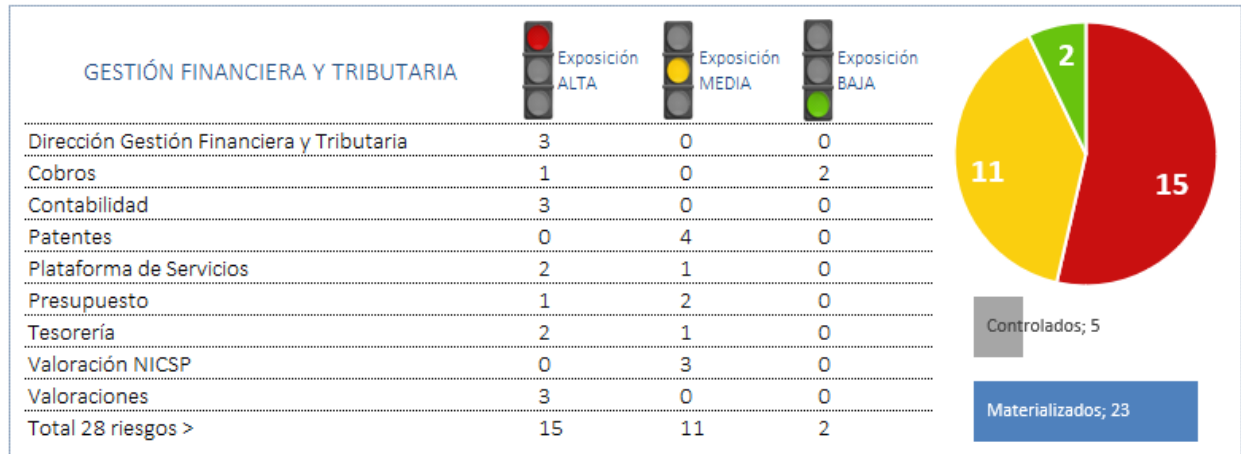


Gráfico 15 Resultados de valoración de riesgos en la Gestión Financiera y Tributaria. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

El 92% de los riesgos se encuentran en el nivel de exposición residual alta y media, lo que requiere atención por el impacto y probabilidad de ocurrencia con una baja capacidad de control actual para responder, por lo cual se hace necesario la atención en el caso del 82% de riesgos que están actualmente materializados.

En la siguiente tabla se visualizan los riesgos seleccionados, en total se registran 16 diferentes tipos.

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Disponibilidad y/o suficiencia del Recurso humano	4
Actualización y capacitación del Recurso humano	3
Disponibilidad y/o suficiencia de la Información / documentación	3
Actualización de la información / documentación	3
Actualización de los Sistemas tecnológicos	2
Seguridad del Recurso humano	2
Seguridad referente al uso de la Infraestructura	2
Actualización de la normativa	1
Disponibilidad y/o suficiencia de los Sistemas tecnológicos	1
Acciones no autorizadas de la Normativa	1
Acciones no autorizadas del Recurso humano	1
Disponibilidad y/o suficiencia de la Planificación	1
Influencia que modifiquen el Presupuesto	1
Seguridad de los Sistemas tecnológicos	1
Influencia sobre el uso de la información / documentación	1
Seguridad referente al uso de la Información / documentación	1
<b>Total de riesgos &gt;</b>	<b>28</b>

Tabla 19 Riesgos identificados en la Gestión Financiera y Tributaria. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.



Se destaca del listado que los dos primeros riesgos se relacionan con el recurso humano y los siguientes en importancia relativos a la información en aspectos de disponibilidad y suficiencia. Para la atención de los 28 riesgos y considerando el estado, fueron establecidas por las unidades adscritas a la Gestión Financiera y Tributaria un total de 38 acciones a desarrollar.

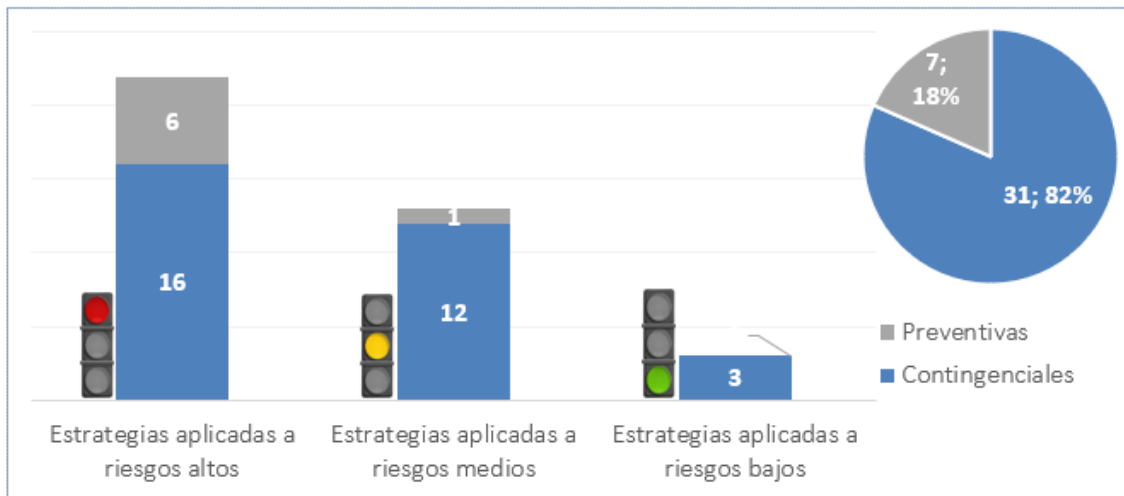


Gráfico 16 Estrategias de Administración de Riesgos en la Gestión de Servicios Públicos y Ambientales.  
Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

De acuerdo con los datos mostrados en el gráfico anterior, tiene un gran peso las estrategias tipo contingencial que surge del 82% de los riesgos que se encuentran materializados, además, un 57% de las estrategias están dirigidas a administrar riesgos de exposición residual alta, los cuales la Dirección debe priorizar para su ejecución lo más pronto posible y mitigar los riesgos que afectan actualmente y que se puedan materializar a futuro.

### 6.3.7 Resultados de la valoración de riesgos de los Procesos directos de Alcaldía

Se agrupan los procesos que dependen directamente de la Alcaldía: Asesoría Legal, Contraloría de Servicios, Cooperación Técnica, Planificación Institucional, Riesgos de Desastres y Unidad Técnica de Gestión Vial. Además, se incluyen la valoración de riesgos elaborada por la asistente de la Alcaldía y la de Control Interno que fue realizada por la coordinadora.



En total se identificaron 24 riesgos, los cuales se segregan por unidad respectiva y exposición residual del riesgo en el siguiente gráfico.

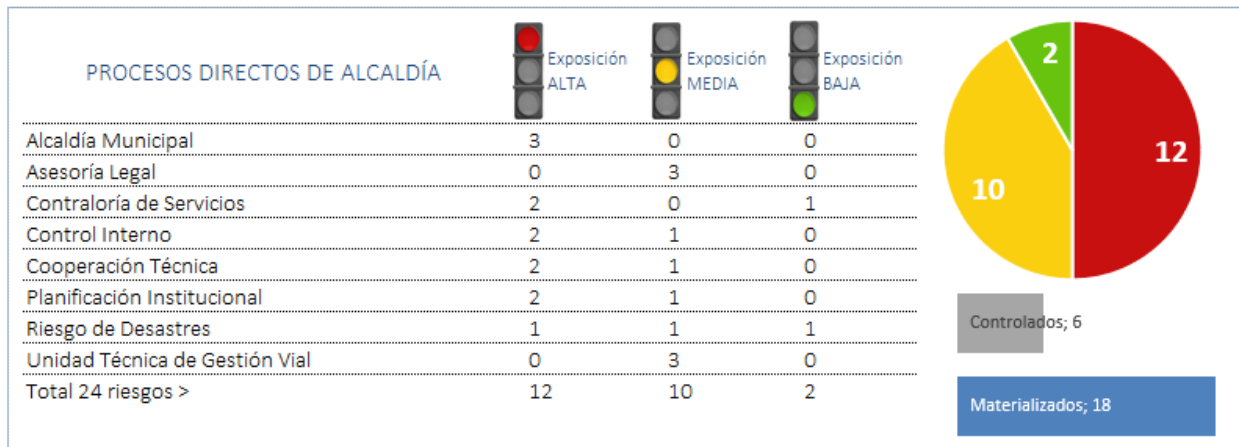


Gráfico 17 Resultados de valoración de riesgos de los Procesos directos de la Alcaldía. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

De los datos anteriores, se destaca que el 92% de los riesgos tienen una exposición residual alta y media, lo que hace referencia a impacto en la gestión que afecta los servicios que se brindan al usuario, además de una alta probabilidad de ocurrencia.

Adicionalmente tres de cada cuatro riesgos están materializados, lo que involucra afectación en el presente de forma parcial o total de los servicios, por lo cual se deben coordinar acciones para la dotación de los recursos necesarios en atención a los eventos que ocurran en el entorno.

Siendo unidades que brindan soporte al nivel asesor es de vital importancia la atención a los riesgos de alto impacto, debido a que sus consecuencias son transversales a todos los niveles, en el siguiente cuadro se listan los riesgos identificados.



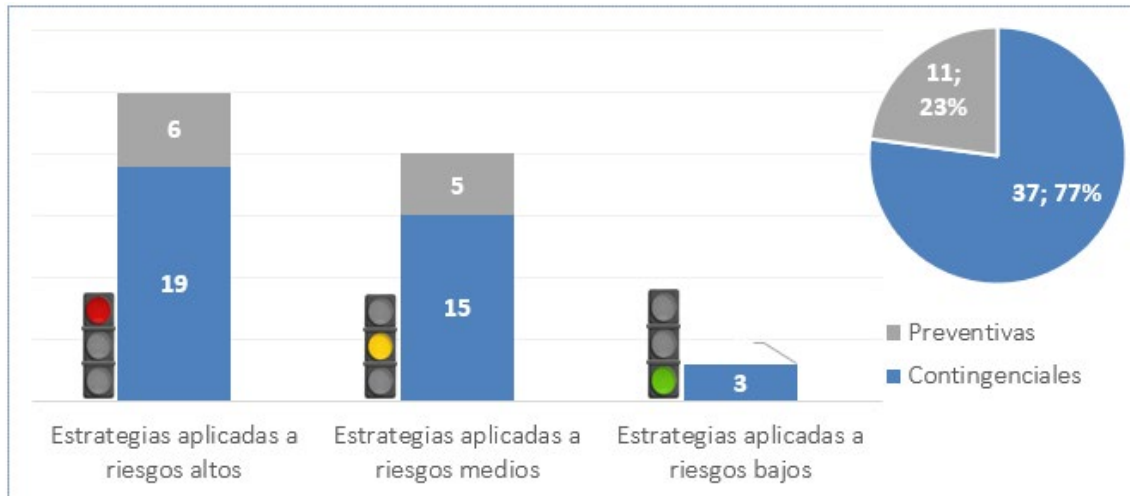


Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Disponibilidad y/o suficiencia de la Información / documentación	4
Disponibilidad y/o suficiencia del Presupuesto	3
Actualización y capacitación del Recurso humano	2
Actualización de la normativa	2
Disponibilidad y/o suficiencia de los Sistemas tecnológicos	2
Disponibilidad y/o suficiencia de la Planificación	2
Disponibilidad y/o suficiencia de la Normativa	2
Influencia que modifique la Planificación	2
Disponibilidad y/o suficiencia del Recurso humano	1
Actualización de los Sistemas tecnológicos	1
Influencia que modifiquen la Normativa	1
Influencia sobre el uso del Recurso humano	1
Acciones no autorizadas en el uso de los Materiales	1
<b>Total de riesgos &gt;</b>	<b>24</b>

*Tabla 20 Riesgos identificados en los Procesos directos de Alcaldía. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.*

Los 24 riesgos identificados y analizados se agrupan en 13 tipos, entre lo más relevante, asociados con información y documentación necesaria para la gestión, disponibilidad presupuestaria y otros afines con recursos tecnológicos, legales y planificación.

Para el tratamiento de los riesgos, se establecieron un total de 48 acciones para la administración que se visualizan en el siguiente cuadro organizados por el nivel de exposición residual.



*Gráfico 18 Estrategias de Administración de Riesgos de los Procesos directos de la Alcaldía.  
Fuente: Valoración de Riesgos 2020.*

La cantidad de acciones contingenciales de un 77% responde a las estrategias que tiene la finalidad de administrar los riesgos en estado materializado, por lo cual se plantean 34 estrategias contingenciales que atienden riesgos de exposición media y alta.

Importante visualizar que existe un aprovechamiento de los recursos que se van a utilizar en la ejecución de las estrategias de tratamiento reflejado en la atención de riesgos de exposición alta y media con un 93% del total y solamente 3 acciones a desarrollar en riesgos de nivel bajo.

### 6.3.8 Resultados de la valoración de riesgos de la Secretaría del Concejo Municipal

Para efectos de los resultados únicamente se muestra la valoración de riesgos efectuada por los responsables que participaron por parte de la Secretaría del Concejo Municipal.

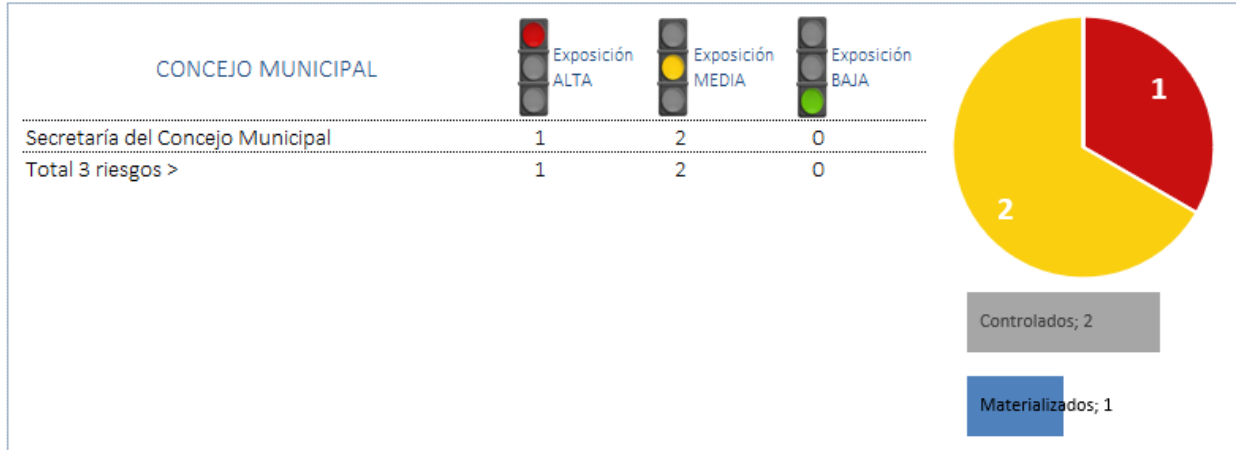


Gráfico 19 Resultados de valoración de riesgos en la Secretaría del Concejo Municipal. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

En la siguiente tabla se visualizar los tres riesgos identificados:

Nombre de riesgo	Cant. Riesgos
Actualización y capacitación del Recurso humano	1
Seguridad del Recurso humano	1
Seguridad referente al uso de la Información / documentación	1
Total de riesgos >	3

Tabla 21 Riesgos identificados en la Secretaría del Concejo Municipal. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

Para el tratamiento de los tres riesgos seleccionados se establecieron cinco estrategias que a continuación se muestra segregadas por el riesgo de exposición residual.

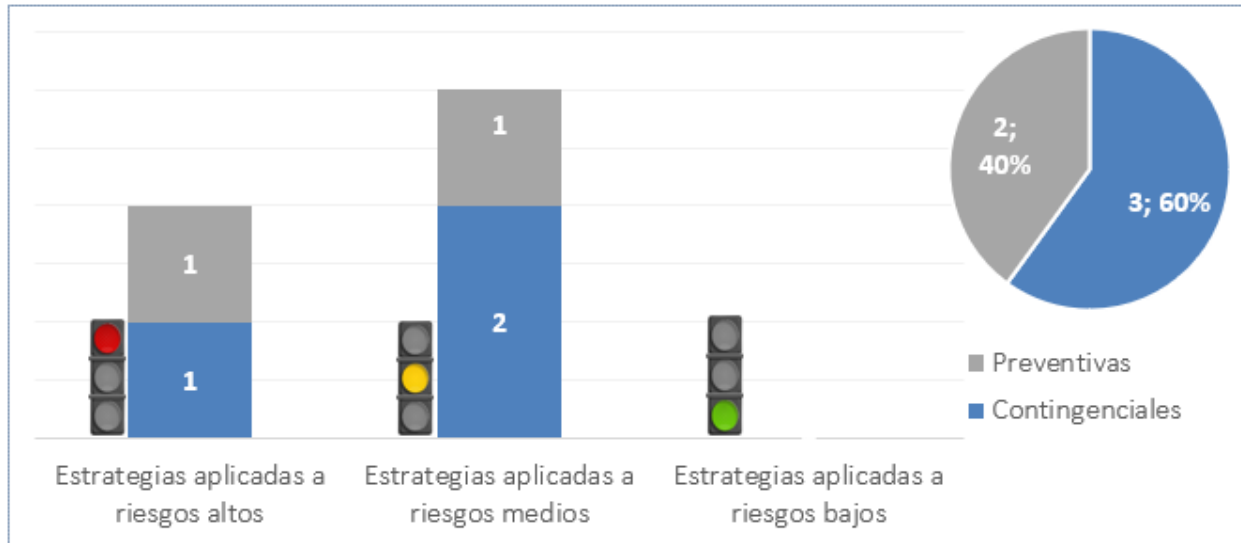


Gráfico 20 Estrategias de Administración de Riesgos en la Secretaría del Concejo Municipal. Fuente: Valoración de Riesgos 2020.

## 7. Seguimiento de los resultados de la Valoración del Riesgo

Se han presentado los resultados de los 44 mapas de riesgos clasificados a nivel global de la municipalidad, por categoría de acuerdo con la estructura de riesgos y por la estructura organizativa, sin embargo, más allá de la importancia de disponer de resultados e información actualizada de los riesgos identificados, analizados, evaluados y contar con planes de tratamiento, queda la tarea más relevante que es el continuo seguimiento de la gestión de riesgos.

La gestión de riesgos involucra la participación de todos los funcionarios de la municipalidad, con mayor influencia y conocimiento en algunas fases, como es el caso de la identificación de los niveles técnicos y operativos, un enfoque más analítico por parte de los responsables de la gestión en el nivel administrativo y con un influencia en la colaboración con la unidades base e intermedia en el tratamiento de los riesgos por parte del nivel asesor que pueda facilitar la dotación de recursos necesarios.

Para efectos del ejercicio de valoración de riesgos, se efectuaron 44 valoraciones individuales, las cuales combinadas identificaron 137 riesgos y fueron evaluados 52 en exposición alta, 51 en exposición media y 34 en exposición baja.

Con la información de la exposición de riesgos se establecen 223 estrategias para la administración, las cuales se basan en acciones concretas, que involucran la participación de varios niveles de la organización,



173 estrategias tipo contingenciales y 50 acciones preventivas que previenen la ocurrencia de riesgos que actualmente están controlados.

Para efectos del seguimiento, se elabora un auxiliar con las 223 estrategias a realizar, las cuales incluyen detalle de las acciones, responsables, fecha de inicio, fecha de conclusión y estado de la acción. Por efectos de utilidad el desglose de todas las acciones a realizar no se incorpora en este informe, pero se puede consultar la hoja de cálculo “Base de datos Valoración de Riesgos 2020 Municipalidad de Santa Ana”, compatible con Microsoft Excel.

Además, se debe reiterar la importancia de la fase metodológica de revisión de los riesgos, que debe ser ejercida por las personas funcionarias responsables de cada proceso de la municipalidad, quienes son los que deben actualizar las valoraciones de riesgos, identificando nuevos eventos, actualización de la información de los riesgos actuales y actualización de la ejecución de las estrategias de administración.

Por lo anterior, se entiende el rol clave de la persona funcionaria asignada como coordinadora de Control Interno en la Municipalidad, no obstante, el alcance de las funciones corresponde al seguimiento de las acciones a realizar, el asesoramiento en aspectos metodológicos de la gestión de riesgos y el recordatorio de lineamientos para el funcionamiento del SEVRI, pero nunca tendrá la responsabilidad y capacidad de actualizar los riesgos de las unidades, por lo que cada titular subordinado será responsable de ello.

En el caso de la Empresa STRATEGOS, dentro de la contratación se establece como parte de la metodología MORSE, el seguimiento de las acciones incorporadas en el tratamiento de los riesgos, labor que se realizará en conjunto con la persona funcionaria coordinadora de Control Interno de la Municipalidad, se estará apoyando en el cumplimiento de la ejecución de las 223 estrategias a desarrollar durante el año 2020.

Para efectos del seguimiento de las acciones y resultados obtenidos en el proceso de Valoración de Riesgos, este informe se complementa de los siguientes productos entregados por la empresa STRATEGOS:

- Informe de rendición de cuentas de la ejecución del proceso de aplicación de la Valoración de Riesgos.
- Base de datos de los resultados de la Valoración de Riesgos que incluye: Todos los resultados de las valoraciones de riesgos, resultados por estructura organizativa y planes de tratamiento, elaborado en hoja de cálculo Microsoft Excel.