


**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
GERENCIA DIVISIÓN ADMINISTRATIVA
Dirección de Sistemas Administrativos**



**“Guía para la aplicación del Sistema Específico de
Valoración de Riesgo (SEVRI) en los procesos ”**

Junio, 2007

 Caja Costarricense Del Seguro Social	Dirección de Sistemas Administrativos	Nombre:	Código:	
		<i>“Guía para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institución en los procesos”</i>	GDA-DSA-GCI-001	
Solicitud de cambio N°: 00	Fecha de aprobación	Rige a partir de:	Página: 1	Versión: 00

Firmas de Aprobación

Elaborado por	Unidad	Fecha	Firma
Dr. Roger Ballesterero	Director de la D.S.A	18 de agosto del 2006	
Lic. Manrique Cascante	Funcionarios de la D.S.A.		
Ing. Shirley López			

Revisado por	Unidad	Fecha	Firma
Dr. Roger Ballesterero	Director de la D.S.A	22 de enero del 2007	
Ing. Max Barberena	Funcionario de la DSA		

Aprobado por	Unidad	Fecha	Firma
Dr. Roger Ballesterero	Director de la DSA		

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 2	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------------	-----------------------	--

Índice

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	7
1. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN	9
2. OBJETIVOS	9
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	9
3. REFERENCIAS NORMATIVAS	10
4. DEFINICIONES, ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS	11
4.1 DEFINICIONES.....	11
4.2 ABREVIATURAS.....	15
4.3 SÍMBOLOS.....	16
5. RESPONSABILIDAD	16
6. MARCO LEGAL	17
6.1 LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO 8292.....	17
6.2 DIRECTRICES GENERALES PARA EL ESTABLECIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO DEL SEVRI INSTITUCIONAL	17
6.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE RIESGO (2005).....	18
7. MARCO CONCEPTUAL	18
7.1 RIESGOS.....	18
7.2 GESTIÓN DE RIESGOS.....	19
7.3 MAPA DE RIESGOS.....	20
7.4 ETAPAS DEL SEVRI.....	20
7.5 DIAGRAMA DEL PROCESO PARA EL SEVRI.....	21
8. METODOLOGÍA DE VALORACIÓN DE RIESGOS	23
8.1 REVISIÓN DOCUMENTAL PARA LA RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	23
8.2 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	24
8.2.1 <i>Objetivo</i>	24
8.2.2 <i>Riesgo</i>	25
8.2.3 <i>Descripción del riesgo</i>	29
8.2.4 <i>Factor de riesgo</i>	29
8.2.5 <i>Consecuencias</i>	30
8.3 ANÁLISIS DEL RIESGO.....	31
8.3.1 <i>Probabilidad e Impacto</i>	32
8.3.2 <i>Exposición del Riesgo</i>	35
8.3.3 <i>Evaluación de los controles existentes</i>	37
8.3.4 <i>Nivel de riesgo</i>	39
8.4 EVALUACIÓN DEL RIESGO.....	40
8.5 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.....	41
8.5.1 <i>Plan de Tratamiento</i>	44
8.5.2 <i>Plan de Contingencia</i>	47
8.6 REVISIÓN DEL RIESGO.....	49
8.7 DOCUMENTACIÓN.....	49
8.7.1 <i>Razones para la documentación</i>	50

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 3	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------------	-----------------------	--

8.8 COMUNICACIÓN	50
9. CONTROL DE DOCUMENTOS	52
10. CONTROL DE CAMBIOS EN EL DOCUMENTO.....	52
11. FUENTES DE INFORMACIÓN	52
12 ANEXOS.....	52
12.1 ANEXO 1 “DIRECTRICES GENERALES PARA EL ESTABLECIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA ESPECIFICO DE VALORACIÓN DE RIESGO INSTITUCIONAL (SEVRI)”.....	53
12.2 ANEXO 2. MÓDULO MADUREZ, IMPLEMENTACIÓN DEL SEVRI	54

Índice de cuadros

CUADRO 1: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	24
CUADRO 2: MAPA DE RIESGOS.	32
CUADRO 3: CALIFICACIÓN DE LA PROBABILIDAD	33
CUADRO 4: CALIFICACIÓN DEL IMPACTO	34
CUADRO 5: CLASIFICACIÓN DE LA ZONA DE RIESGO.	35
CUADRO 6: EXPOSICIÓN DEL RIESGO	36
CUADRO 7: NIVEL DE RIESGO	39

Índice de Figuras

FIGURA 1: FACTORES DEL ENFOQUE DE RIESGOS	19
FIGURA 2: ETAPAS DEL SISTEMA DE VALORACIÓN DE RIESGOS	21
FIGURA 3: PROCESO PARA DESARROLLAR EL SEVRI	22
FIGURA 4: CLASIFICACIÓN DE RIESGOS.....	28
FIGURA 5: PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.....	43

Índice de Ejemplos

EJEMPLO 1: OBJETIVO	25
EJEMPLO 2: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	27
EJEMPLO 3: DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	29
EJEMPLO 4: FACTORES DEL RIESGO	30
EJEMPLO 5: CONSECUENCIAS	31
EJEMPLO 6: RIESGOS IDENTIFICADOS	32
EJEMPLO 7: PROBABILIDAD	34
EJEMPLO 8: IMPACTO	35
EJEMPLO 9: EXPOSICIÓN AL RIESGO	37
EJEMPLO 10: EVALUACIÓN DE CONTROLES.....	39
EJEMPLO 11: MAPA DE RIESGOS.....	40

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 4	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------------	-----------------------	--

EJEMPLO 12: LISTA DE RIESGOS PRIORIZADOS..... 41
EJEMPLO 13: INTERPRETACIÓN DE LA FIGURA 5 PARA UN RIESGO IDENTIFICADO..... 44
EJEMPLO 14: PLAN DE TRATAMIENTO..... 46
EJEMPLO 15: PLAN DE CONTINGENCIA..... 48

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 5	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	--------------	----------------	-----------------------------------

Presentación

Para la Presidencia Ejecutiva es de especial relevancia presentar la “**Guía para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgos. (SEVRI)**”, acorde con lo dispuesto en la Ley N° 8292 de Control Interno, las **directrices emanadas por la Contraloría General de la República y lo dispuesto por la Junta Directiva de la Institución.**

Esta propuesta metodológica, esta acorde con el accionar de la administración pública y lineamientos internacionales que sobre el tema aplican en la actualidad y es el fruto de un conjunto de experiencias que han permitido debatir sobre el tema y probar su aplicación en diferentes contextos del quehacer institucional.

La gestión del riesgo es una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier organización, sea esta Pública o Privada. La adopción de este enfoque en el marco institucional, plantea un cambio paradigmático en el proceso de planificación hacia una gestión con visión prospectiva, preventiva y proactiva que contribuya a identificar y tratar los riesgos relacionados con las distintas actividades que realiza la institución en sus distintos ámbitos de acción, con un sentido mayor de oportunidad y agregando el máximo valor sostenible a todas actividades en beneficio de los ciudadanos.

Se espera que dicha guía (perfectible) sirva de complemento a la consolidación del sistema de control Interno en cada Unidad y contribuya a la implementación e interiorización de una cultura de autocontrol y autoevaluación que parta del proceso de planeación y del cumplimiento de los objetivos institucionales a nivel estratégico, táctico y operacional.

El direccionamiento en la valoración del riesgo, como marco referencial es un proceso continuo y en constante desarrollo que ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo y contingenciales, que posibiliten reducir la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos generales previamente establecidos en la institución, pero también, la oportunidad de mejora que pueda ocurrir al asumir ciertos riesgos con bases más sólidas para la toma de decisiones.

El propósito es que la valoración del riesgo sea incorporado de manera natural al interior de la institución, como una política de gestión preventiva y proactiva que ayude a la Alta Dirección y los titulares subordinados al establecimiento de mecanismos para identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente esta expuesta la institución en sus diferentes ámbitos de acción.

En ese contexto, la Dirección de Sistemas Administrativos con el apoyo de la Comisión Institucional de Control Interno, ha diseñado esta metodología que esperamos facilite a todas

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 6	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------------	-----------------------	--

las Unidades Ejecutoras de la institución, y contribuya a garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la sostenibilidad de la entidad y el fortalecimiento continuo de la credibilidad y transparencia de nuestra gestión ante los ciudadanos.

DR. EDUARDO DORYAN GARRÓN
Presidente Ejecutivo

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 7	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	--------------	----------------	-----------------------------------

Introducción.

El tema denominado “Valoración de Riesgos” o “Gerencia de Riesgos” no es algo nuevo, de alguna u otra forma a nivel nacional y mundial las organizaciones estatales y las grandes empresas privadas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de manera eficiente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

La Valoración de Riesgos se reconoce como una parte integral de las buenas prácticas administrativas. Para ser más efectiva, la administración del riesgo debe volverse parte de la cultura organizacional y a la vez incorporar en pensamiento de los actores los conceptos tales como **autogestión, autocontrol y autoevaluación**. También debe estar integrada en la filosofía, prácticas, planes de la organización y no ser vista o practicada como un programa separado. Cuando esto se logra, la administración del riesgo le concierne a cada uno en la organización.

La Valoración de Riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático denominado Sistema Especifico de Valoración de Riesgos (SEVRI)¹ el cual identifica, analiza, evalúa, trata, monitorea y comunica los riesgos asociados a una actividad, función, proceso o planes, entre otros, de forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

En ese contexto, la Caja Costarricense de Seguro Social, no puede estar ajena al tema de la Administración de Riesgos, y nos proponemos mediante esta Guía, estandarizar el SEVRI en las unidades de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) para el cumplimiento de la normativa vigente. Así mismo se debe tomar como referencia la Política Institucional de Administración de Riesgo² que se ajusta a las directrices emanadas por la Contraloría General de la República³ (Ver Anexo 1).

Lo anterior pretende generar al interior de la institución un conjunto de mecanismos y espacios de diálogo que fortalezcan el desarrollo de la gestión institucional y la consecución de los objetivos propuestos. Para lo cual, este documento provee un marco conceptual genérico que especifica los elementos del proceso de administración de riesgos: identificación, análisis, evaluación, administración y revisión del riesgo. Como complemento al proceso de valoración de riesgos se establecen dos actividades permanentes de “documentación y comunicación” las cuales se ejecutan en conjunto para lograr que el SEVRI sea eficaz.

¹ Esto para el cumplimiento de la Ley General de Control Interno 8292, específicamente en los artículos 18 y 19.

² Aprobada por Junta Directiva en la sesión 7960, del 26 mayo del 2005.

³ Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Especifico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI).

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 8	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	--------------	----------------	-----------------------------------

Esperamos que esta herramienta de trabajo contribuya de una manera simple a la mejora de la gestión, aprendiendo a valorar los riesgos y su tratamiento como un proceso natural alineado a la planificación y a la oportuna toma de decisiones.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 9	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------------	-----------------------	--

1. Alcance y Campo de aplicación

La presente guía contiene los requerimientos mínimos para identificar, analizar, evaluar, administrar y revisar los posibles riesgos que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales o los eventos positivos que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función, proceso, tarea, área, entre otras.

Esta guía es de aplicación general para las Unidades de la CCSS.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General.

- Normalizar la metodología para la administración del riesgo contribuyendo al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de las Unidades de la CCSS.

2.2 Objetivo Específico.

- Suministrar los requerimientos mínimos para:
 - Identificar los riesgos con la finalidad de analizar su probabilidad e impacto sobre los objetivos de los procesos.
 - Analizar los riesgos con el fin de determinar el nivel del riesgo para poder priorizar las acciones para administrarlos.
 - Evaluar los riesgos con la finalidad de confeccionar un listado priorizado de los riesgos.
 - Administrar los riesgos con el fin de definir los planes de tratamiento y contingencia de los mismos.
 - Monitorear el proceso de administración de riesgos con la finalidad de procurar la eficacia del SEVRI.
- Establecer la manera en que se va a documentar la información sobre los riesgos y las medidas para la administración de riesgos que se

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 10	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

genere en cada actividad de la valoración del riesgo (identificación, análisis, evaluación, administración y revisión).

- Normalizar la forma en que se va comunicar la información de los resultados de la aplicación del SEVRI a los sujetos interesados, tanto internos como externos.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones tanto internas como externas de la Institución en relación a la administración de riesgos.

3. Referencias normativas.

"Guía para la aplicación del Sistema Especifico de Valoración del Riesgo (SEVRI)" contiene disposiciones de las siguientes Normativas:

Código	Nombre de Normativas
8292	Ley General de Control Interno, 2002.
D-3-2005-CO-DFOE	Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Especifico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), La Gaceta N° 134, 2005.
No determinado	Manual para el desarrollo del Sistema Especifico Valoración del Riesgo (SEVRI), 2005. CCSS
AS/NZS 4360:1999	Estándar Australiano/Neozelandés, 1999.
No determinado	Guía de Administración del Riesgo, 2006. Colombia
No determinado	Política Institucional de Riesgo, 2005. CCSS

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 11	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

4. Definiciones, abreviaturas y símbolos.

4.1 Definiciones⁴.

Los conceptos de este apartado están acorde al quehacer Institucional con el enfoque de riesgos:

Administración de riesgo: cuarta actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la identificación, evaluación, selección y ejecución de medidas para de gestión de riesgos. En normativas técnicas esta actividad también se denomina "tratamiento de riesgos".

Aceptación de Riesgo: una técnica de Administración de Riesgos que permite que la administración compare el costo de administrar el riesgo contra el beneficio de reducir el riesgo. La aceptación del riesgo es la responsabilidad del "Equipo de Gestión de Riesgo de la Unidad", de la alta dirección y de la Junta Directiva. La cantidad de riesgo aceptable debe ser determinado de antemano.

Actividades de control: políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos, incluyendo específicamente aquellas referentes al establecimiento y operación de las medidas para la administración de riesgos de la institución.

Análisis de riesgos: segunda actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la determinación del nivel de riesgo a partir de la probabilidad y la consecuencia de los eventos identificados.

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

Control: es toda acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.

⁴ Se recomienda consultar apartado 1. Glosario, de las Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE, 2005.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 12	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

Consecuencia: conjunto de efectos derivados de la ocurrencia de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sean pérdidas, perjuicios, desventajas o ganancias.

Documentación de riesgos: actividad permanente del proceso de valoración del riesgo que consiste en el registro y la sistematización de información asociada con los riesgos.

Eliminación de Riesgos: un ideal poco realista parecido al Control perfecto. Vea Evitando Riesgos.

Ente o actor: unidad y/o puesto de trabajo que tenga responsabilidad o participación en el desempeño o éxito de una actividad, proceso o procedimiento en la C.C.S.S.

Escenarios de Amenaza: Similar a Escenarios de Riesgo, pero el enfoque está en las Consecuencias negativas de eventos inciertos.

Escenarios de Riesgo: un método para identificar y clasificar los riesgos a través de la aplicación creativa de eventos probables y sus *Consecuencias*. Típicamente se usa una sesión de *Lluvia de Ideas* u otra técnica creativa para estimular "lo que pueda suceder." Vea también *Escenarios de Amenaza*.

Estructura de Riesgos: un Modelo de los riesgos en la organización. Típicamente las estructuras de riesgos enumeran las varias clases de riesgo y el nivel esperado de Administración de Riesgos.

Evaluación de riesgos: tercera actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la determinación de las prioridades para la administración de riesgos.

Evento: incidente o situación que podría ocurrir en un lugar específico en un intervalo de tiempo particular.

Evitando Riesgos: una técnica de la Administración de Riesgos que trata de rehacer el diseño del plan para cambiar o reducir la colección de riesgos. No debe ser confundido con la Eliminación de Riesgos.

Exposición al riesgo: vulnerabilidad a pérdidas, la percepción de Riesgo, o una Amenaza a un activo o un proceso que produce activos, generalmente cuantificado en colones. Una exposición es la suma de colones en riesgo sin considerar la probabilidad de un evento negativo. También es una medida de importancia.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 13	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

Factor de riesgo: manifestación, característica o variable mensurable u observable que indica la presencia de un riesgo, lo provoca o modifica su nivel.

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar.

Gestión de riesgos: proceso que identifica, analiza, valora y evalúa, los posibles acontecimientos cuya materialización afecta el logro de los objetivos y la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos.

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

Impacto: son las consecuencias que puede ocasionar en la Unidad por la materialización del riesgo. Otras referencias lo denominan como magnitud, importancia, intensidad, entre otros.

Incertidumbre: una condición donde el resultado sólo puede ser estimado.

Información: datos que poseen significado.

Jerarca: superior jerárquico del órgano o del ente; ejerce la máxima autoridad dentro del órgano o ente, unipersonal o colegiado; para la Caja Costarricense de Seguro Social es la Junta Directiva.

Mapa de riesgo: instrumento metodológico que identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden generar tanto a hechos que contribuyan al logro de un objetivo (aprovechar la oportunidad) o a calificar la presencia del riesgo (negativo) para prevenir sus posibles consecuencias.

Mejoramiento continuo: proceso de fortalecer la administración de los riesgos para lograr mejoras en el desempeño general en la Institución, en línea con la Política Institucional de Administración de Riesgo.

Monitorear: chequear, supervisar, observar críticamente o registrar el progreso de una actividad, etapa o sistema sobre una base regular para identificar los cambios que se puedan encontrar.

Nivel de riesgo: grado de exposición al riesgo que se determina a partir del análisis de la probabilidad de ocurrencia del evento y de la magnitud de su consecuencia potencial sobre el cumplimiento de los objetivos fijados, permite establecer la importancia relativa del riesgo.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 14	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

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

Objetivo: es el propósito que pretende cumplir el proceso o planes según sea el caso, es decir el qué y el para qué. Se da en un contexto amplio, recalando que este debe empezar con un verbo en tiempo infinitivo como por ejemplo: facilitar, determinar, definir, entre otros.

Oportunidad: un evento incierto con una Consecuencia positiva probable. Relacionado a Riesgo.

Peligros: actividades, tareas, operaciones, herramientas o agentes que consisten en fuentes significativas de riesgo personal físico y posibles *Consecuencias* negativas. Ejemplos: Manejar un vehículo de tracción en terreno escabroso, motosierras, manipular venenos, deshacerse de solventes.

Plan de contingencia: parte del plan de tratamiento de riesgos que contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la unidad.

Plan de tratamiento del riesgo: plan que describe las estrategias que se identificaron en la etapa de la administración del riesgo que debe seguir la unidad.

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

Probabilidad: medida o descripción de la posibilidad de ocurrencia de un evento.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

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

Riesgo: probabilidad de que ocurran eventos que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados. O bien, una medida de Incertidumbre. En el proceso comercial, la incertidumbre trata de lograr objetivos organizacionales. Puede consistir en Consecuencias positivas o negativas, aunque la mayoría de los riesgos positivos se llaman Oportunidades y los riesgos negativos se llaman riesgos.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 15	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

Riesgo de Planificación: el riesgo de que el proceso de planificación es defectuoso. En *Evaluación de Riesgos*, es el riesgo de que el proceso de evaluación es inadecuado o incorrectamente implementado.

Riesgo residual: riesgo que queda cuando las técnicas de la administración del riesgo han sido aplicadas.

Riesgos Administrados: los riesgos y consecuencias después de la aplicación de Control Interno.

Riesgos de Control: la tendencia del *Sistema de Control Interno* de perder eficacia con el paso del tiempo y exponer a, o no impedir la exposición de, los activos bajo control.

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

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

Titular subordinado: funcionario de la administración activa responsable de un proceso, con autoridad para ordenar y tomar decisiones.

Técnica Delfos: Una *Técnica Colaborativa* para llegar a un consenso que consiste de un análisis independiente y el voto de expertos a quienes se les han dado una *Retroalimentación* perfecta sobre cómo su opinión compara con los demás del grupo. Usado en ambos *Elaboración de Escenarios* y *Evaluación de Riesgos*.

Unidades: son todos aquellos establecimientos de salud, sucursales, direcciones, entre otras.

Nota: Esta interpretación facilita el propósito de esta guía.

Valoración del riesgo: identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de los riesgos institucionales, tanto de fuentes internas como externas, relevantes para la consecución de los objetivos. (En normativas técnicas este proceso también se denomina "gestión de riesgos").

4.2 Abreviaturas.

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 16	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

CICI: Comisión Institucional de Control Interno.

DSA: Dirección de Sistemas Administrativos.

PAO: Plan Anual Operativo

SEVRI: Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional.

Y aquellas encontradas en los cuadros 3, 4 y 5.

4.3 Símbolos

No aplica

5. Responsabilidad

Unidades	Responsabilidad
Junta Directiva de la CCSS	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el documento final "Guía para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institución en los procesos" y la directriz emitida por la CICI. • Comunicar a los responsables de la implementación del SEVRI.
Presidencia Ejecutiva y Consejo de Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar la "Guía para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institución en los procesos", propuesto. • Emitir la directriz que establezca el uso y aplicación del instrumento para las Unidades de la CCSS.
Comisión Institucional de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar la "Guía para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institución en los procesos", propuesto. • Emitir la directriz que establezca el uso y aplicación del instrumento para las Unidades de la CCSS.
Dirección de Sistemas Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar "Guía para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institución en los procesos" . • Asesorar sobre la metodología de este documento. • Actualizar este documento.
Unidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la "Guía para la aplicación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institución en los procesos" para su respectiva aplicación. • Velar por la aplicación de los requerimientos mínimos de esta Guía. • Mantener actualizado su Mapa de Riesgos.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 17	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	----------------------------

6. Marco Legal

6.1 Ley General de Control Interno 8292

La Ley General de Control Interno 8292 establece en el capítulo III LA ADMINISTRACIÓN ACTIVA sección II SISTEMA ESPECÍFICO DE VALORACIÓN DEL RIESGO

“Artículo 18.—Sistema específico de valoración del riesgo institucional. Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

La Contraloría General de la República establecerá los criterios y las directrices generales que servirán de base para el establecimiento y funcionamiento del sistema en los entes y órganos seleccionados, criterios y directrices que serán obligatorios y prevalecerán sobre los que se les opongan, sin menoscabo de la obligación del jerarca y titulares subordinados referida en el artículo 14 de esta Ley.

Artículo 19.—Responsabilidad por el funcionamiento del sistema. El jerarca y los respectivos titulares subordinados de los entes y órganos sujetos a esta Ley, en los que la Contraloría General de la República disponga que debe implantarse el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional, adoptarán las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional aceptable.”

6.2 Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI Institucional

Ver el anexo 1 “Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI Institucional”

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 18	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

6.3 Política Institucional de Riesgo (2005)

La Política Institucional de Riesgo establece:

“La metodología aprobada por la Junta Directiva para la implementación del Sistema Específico de Valoración del Riesgo será de aplicación obligatoria para todos los titulares subordinados de la Institución.

La metodología de Valoración de Riesgos se contempla en dos fases:

1. A finales del 2007 se tendrá un Mapa de Riesgos Institucionales.
2. A finales del 2008 el Sistema Específico de Valoración del Riesgo tendrá que estar implementado al menos en los procesos sustantivos que tiene a cargo cada titular subordinado.

La administración del riesgo se constituye en una prioridad para la Institución, razón por la cual cada titular subordinado ejecutará las acciones pertinentes para desarrollar su propio Sistema Específico de Valoración del Riesgo.”

7. Marco Conceptual

7.1 Riesgos

En todos los tipos de empresa existe un potencial de sucesos y consecuencias que constituyen oportunidades para conseguir beneficios (lado positivo) o amenazas para el éxito (lado negativo).

Se reconoce cada vez más que la gestión de riesgos trata tanto los aspectos positivos como los negativos de los riesgos. Por lo tanto, los estándares consideran el riesgo desde ambas perspectivas.

En el campo de la seguridad, se suele admitir que las consecuencias son sólo negativas, por lo que la gestión de riesgos de seguridad se centra en la prevención y en la mitigación del daño.

El enfoque de riesgo es preventivo, no reparativo, mediante su identificación es posible evitar la exposición al mismo y la presencia de los efectos indeseables que genera el no cumplimiento de los objetivos trazados.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 19	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

Una entidad es vulnerable a riesgos negativos cuando los factores que los configuran están presentes, su posibilidad de ocurrencia es alta y el daño que se puede causar con su presencia es elevado.

7.2 Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos es una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa. Es el proceso por el que las empresas tratan los riesgos relacionados con sus actividades, con el fin de obtener un beneficio sostenido en cada una de ellas y en el conjunto de todas las actividades.

Una gestión de riesgos eficaz se centra en la identificación y tratamiento de estos riesgos. Su objetivo es añadir el máximo valor sostenible a todas las actividades de la empresa. Introduce una visión común del lado positivo y del lado negativo potenciales de aquellos factores que pueden afectar a la empresa. Aumenta la probabilidad de éxito y reduce tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos generales de la empresa.

La gestión de riesgos tiene que ser un proceso continuo y en constante desarrollo que se lleve a cabo en toda la estrategia de la empresa y en la aplicación de esa estrategia. Debe tratar metódicamente todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y, sobre todo, futuras de la empresa.

Figura 1: Factores del Enfoque de Riesgos.



Fuente: Técnicas y Herramientas. Netconsul.com

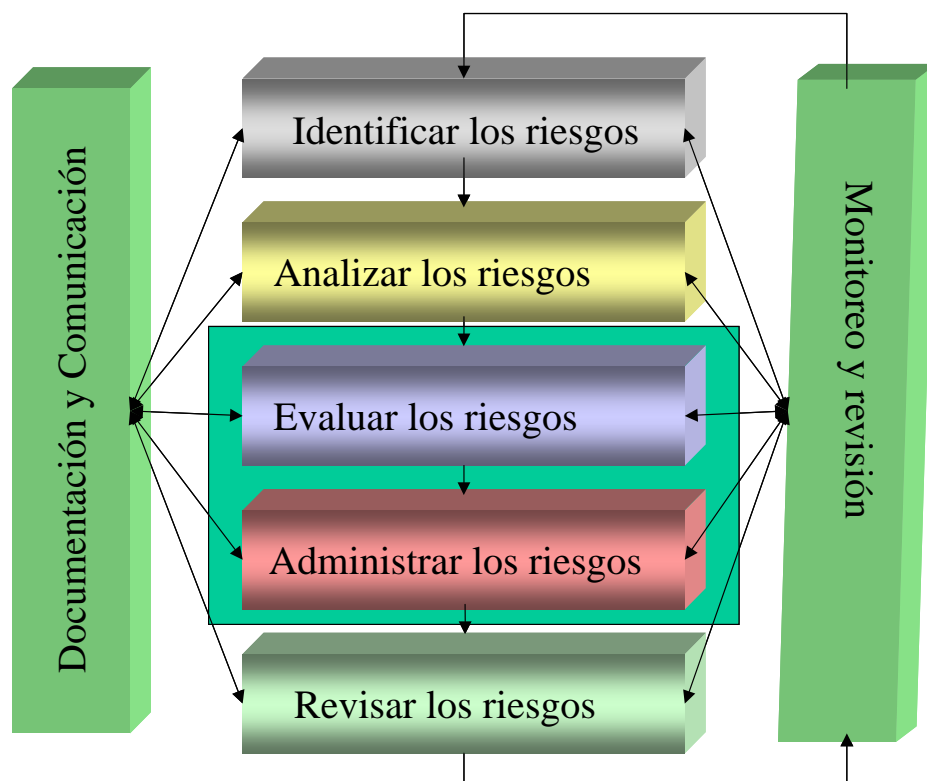
7.3 Mapa de riesgos

El mapa de riesgos es un instrumento metodológico, mediante el cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen tanto a hechos que contribuyan al logro de un objetivo (aprovechar la oportunidad) o a calificar la presencia del riesgo (negativo) y se prevén sus posibles daños.

7.4 Etapas del SEVRI

El Sistema de Valoración de Riesgos SEVRI es un conjunto de fases o componentes que se representan en la figura 2 y se muestra a continuación:

Figura 2: Etapas del Sistema de Valoración de Riesgos



Fuente: Estándar Australiano/Neozelandés AS/NZS 4360:1999 y adaptaciones realizadas por los autores

7.5 Diagrama del Proceso para el SEVRI

Para desarrollar la metodología de Valoración de Riesgos es importante conocer el siguiente diagrama:

Figura 3: Proceso para desarrollar el SEVRI



Fuente: Los autores

Conocida la información anterior se procede al detalle de la Metodología.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 23	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

8. Metodología de Valoración de Riesgos

Para la implementación de esta metodología de aplicación del SEVRI es necesario recopilar la siguiente información.

8.1 Revisión documental para la recolección y tratamiento de la información

Abordar los riesgos dentro de un área, entidad o sector de la administración implica un conocimiento, lo más cercano y objetivo posible, del asunto en cuestión, de la realidad organizacional y de su entorno. Este conocimiento está sustentado en la información que se recoge, interpreta y analiza con fines diagnósticos.

La recolección y tratamiento de la información puede apoyarse en la revisión documental de lo siguiente:

- Política Institucional de Administración del Riesgo
- PAO
- Objetivos institucionales.
- Diagnóstico de la gestión de la Unidad.
- Información interna y externa de la Institución en relación con la temática del riesgo.
- Procesos documentados.
- Documentación que sirva de referencia.

Teniendo la información anterior se prosigue a desarrollar las siguientes 5 etapas:

8.2 Identificación de Riesgos

Para la identificación de Riesgos es necesario:

- **Recopilar la documentación de procesos de la Unidad.**
Se debe reunir las descripciones de las actividades y/o diagramas de flujos de los procesos para definir los posibles eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro del objetivo del proceso.
- **Completar el siguiente cuadro:**

Cuadro 1: Identificación del Riesgo

Nombre del Proceso: _____

OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	FACTOR DE RIESGO	CONSECUENCIAS
	¿QUÉ PUEDE SUCEDER?		¿POR QUÉ PUEDE SUCEDER?	¿CUÁLES PUEDEN SER LOS EFECTOS O IMPACTO?

Fuente: Los autores

Para completar el cuadro nº 1 se debe considerar lo siguiente:

8.2.1 Objetivo

Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso, este define el propósito o razón a cumplir o lo que se desea alcanzar.

El objetivo se redacta utilizando el verbo en forma infinitivo, como por ejemplo: suministrar, establecer, determinar.

La respuesta a esa pregunta



¿Qué propósito tiene el proceso?

es el **Objetivo**

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 25	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

Ejemplo 1: Objetivo

Nombre del Proceso: Pago de viáticos a funcionarios por viajes realizados en el interior del país.

OBJETIVO
<p>Proporcionar el recurso económico al funcionario por concepto de viáticos y pago de transporte que requiere para la realización de viajes en el interior del país, cuando por la naturaleza de sus funciones se necesite.</p>

8.2.2 Riesgo

Para definir el riesgo se pregunta:



QUÉ PUEDE SUCEDER que entorpezca el normal desarrollo de las actividades del proceso?

La respuesta a esa pregunta

es el **riesgo**.

Cuando defina el o los posibles riesgos que se encuentran en el proceso, se le recomienda utilizar como **guía** la siguiente clasificación de los mismos para tener un marco de referencia (Ver figura 4):

Riesgo Estratégico: se asocia con la forma en que se administra la Institución y/o unidad. 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 entidad por parte de la alta gerencia.

Riesgo del Entorno: surge cuando hay fuerzas externas que podrían afectar la viabilidad de la gestión de la Unidad, por ejemplo: injerencia política, regulaciones cambiantes, desastres naturales.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 26	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

Riesgos Operativos: comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

Riesgos Sanitarios: evento que puede, o habría podido, desencadenar un efecto no deseado en el paciente y reducir el margen de seguridad de los cuidados.

Riesgos en el Sistema de Salud: conjunto de componentes estructurales (recursos) y de actividades, que persigue como objetivo principal conseguir la mínima exposición de riesgo a los pacientes en cualquier tarea, función o proceso que tenga lugar en la Institución.

Riesgo del Conocimiento: se asocian con la gestión y control de los recursos del conocimiento, por ejemplo: uso sin autorización o el abuso de la propiedad intelectual, pérdida de personal clave.

Riesgos Financieros: se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad 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 cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas, dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

Riesgos de Cumplimiento: se asocian con la capacidad de la unidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgos de Tecnología: se asocian con la capacidad de la Institución y/o unidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporte el cumplimiento de la misión.

Nota:

No necesariamente se tiene que definir un riesgo por cada uno de los tipos indicados anteriormente.

Se recomienda que para cada objetivo que se vaya valorar riesgos se **definan de 3 a 5 riesgos** para su respectivo análisis.

Con esto se busca que la unidad obtenga el siguiente resultado:

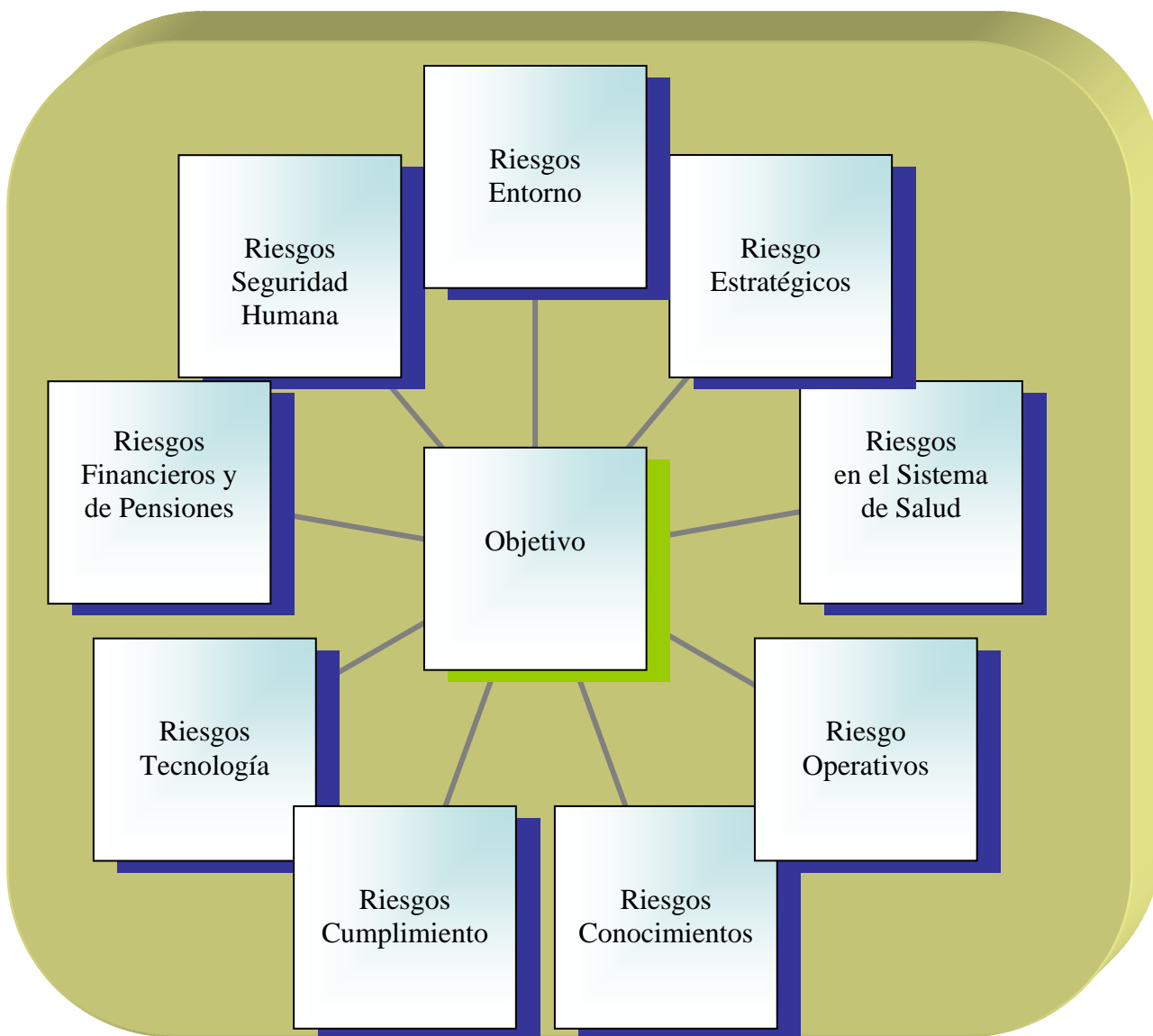
- Listado de los eventos tanto externos como internos potenciales, que pueden afectar el logro del objetivo del proceso en estudio.

Ejemplo 2: Identificación del riesgo

OBJETIVO	RIESGO
	¿QUÉ PUEDE SUCEDER?
Proporcionar el recurso económico al funcionario por concepto de viáticos y pago de transporte que requiere para la realización de viajes en el interior del país, cuando por la naturaleza de sus funciones se necesite.	Presupuesto insuficiente.
	Desaprobación de la Jefatura.
	Restricción del gasto por la política gubernamental.
	Boleta Orden Pago de viático mal confeccionada.

Fuente: Los autores

Figura 4: Clasificación de Riesgos



Fuente: Guía de Administración del Riesgo con adaptaciones de los autores

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 29	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

8.2.3 Descripción del riesgo

En este apartado se explica detalladamente lo que se entiende por el riesgo identificado, para que los que intervengan en el proceso interpreten y reconozcan la importancia de aplicar efectivamente los mecanismos de control para la administración del riesgo.

“No se puede medir lo que no se puede describir”

R. Kaplan y D. Norton

Ejemplo 3: Descripción del riesgo

OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
	¿QUÉ PUEDE SUCEDER?	
Proporcionar el recurso económico ...	Presupuesto insuficiente.	La Unidad no programa suficientes recursos en las partidas 2140 y 2134.
	Desaprobación de la Jefatura.	La Jefatura desautoriza el pago de viáticos y transportes por existir otras prioridades o emergencias.
	Restricción del gasto por política gubernamental.	Lineamientos del gobierno central a las instituciones públicas sobre el gasto.
	Boleta Orden Pago de viático mal confeccionada.	El funcionario confecciona mal la boleta de Orden pago de viáticos.

Fuente: Los autores

8.2.4 Factor de riesgo

Para completar esta columna se hace la siguiente pregunta: Por qué puede suceder el riesgo? y la(s) respuesta(s) son las causas que generan el riesgo.

Se recalca que un factor de riesgo puede ser el mismo para diferentes riesgos.



Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 30	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

Con esto se busca que la unidad obtenga el siguiente resultado:

- Determinar las causas (factores internos o externos) de las situaciones identificadas como riesgos para la unidad.

Ejemplo 4: Factores del riesgo

OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	FACTOR DE RIESGO
	¿QUÉ PUEDE SUCEDER?		¿POR QUÉ PUEDE SUCEDER?
Proporcionar el recurso económico ...	Presupuesto insuficiente.	La Unidad no programa ...	<ul style="list-style-type: none"> • Mala Planificación • Recortes presupuestarios • Exceso de Solicitud de visitas.
	Desaprobación de la Jefatura.	La Jefatura desautoriza ...	<ul style="list-style-type: none"> • Atender Emergencias propias de la Unidad. • Gestionar las prioridades de la Unidad.
	Restricción del gasto por política gubernamental.	Lineamientos del gobierno ...	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la macroeconomía del país
	Boleta Orden Pago de viático mal confeccionada.	El funcionario encargado...	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Capacitación del funcionario. • Negligencia del funcionario.

Fuente: Los autores

8.2.5 Consecuencias

En este caso se debe preguntar: Cuáles pueden ser los efectos o impactos? y la(s) respuesta (s) son las sucesos o consecuencias que se pueden generar por la no administración del riesgo.



Cuáles pueden ser los efectos o impactos?

Con esto se busca que la unidad obtenga el siguiente resultado:

- Precisar los efectos que los riesgos puedan ocasionar a la entidad.

Ejemplo 5: Consecuencias

OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	FACTOR DE RIESGO	CONSECUENCIAS
	¿QUÉ PUEDE SUCEDER?		¿POR QUÉ PUEDE SUCEDER?	¿CUÁLES PUEDEN SER LOS EFECTOS O IMPACTO?
Proporcionar el recurso económico ...	Presupuesto insuficiente.	La Unidad no programa ...	<ul style="list-style-type: none"> • Mala Planificación • Recortes presupuestarios • Exceso de Solicitud de visitas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento del PAO. • Cancelación de la visita. • Insatisfacción a los usuarios
	Desaprobación de la Jefatura.	La Jefatura desautoriza ...	<ul style="list-style-type: none"> • Atender Emergencias propias de la Unidad. • Gestionar las prioridades de la Unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cancelación de la visita. • Reorganización de cargas de trabajo en la Unidad.
	Restricción del gasto por política gubernamental.	Lineamientos del gobierno ...	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la macroeconómico del país 	<ul style="list-style-type: none"> • Cancelación de la visita. • Insatisfacción a los usuarios
	Boleta Orden Pago de viático mal confeccionada.	El funcionario encargado...	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Capacitación del funcionario. • Negligencia del funcionario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desperdicios de suministros. • Inconvenientes en la visita. • Perdidas de recursos económicos.

Fuente: Los autores

Nota:

Las consecuencias o impactos se definen de acuerdo al riesgo no al factor de riesgo.

8.3 Análisis del Riesgo

Para realizar el análisis de los riesgos identificados se utiliza el cuadro que se muestra a continuación:

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 32	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	----------------------------

Cuadro 2: Mapa de riesgos.

RIESGO	PROBABILIDAD			IMPACTO			EXPOSICIÓN AL RIESGO			NIVEL DE RIESGO		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A

Fuente: Los autores

Para completar el cuadro No 2 Mapa de riesgos se sigue las indicaciones:

Riesgo:

Se transcribe el riesgo(s) definido(s) en el apartado 6.3.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS, en la columna "Riesgo".

Ejemplo 6: Riesgos identificados

RIESGO
Presupuesto insuficiente.
Desaprobación de la Jefatura.
Restricción del gasto por política gubernamental.
Boleta Orden Pago de viático mal confeccionada.

Fuente: Los autores

Una vez anotados los riesgos se prosigue con la relación de las variables de análisis de riesgos: Probabilidad e impacto.

8.3.1 Probabilidad e Impacto

Para realizar el análisis de los riesgos identificados existen dos variables denominadas **Probabilidad e Impacto**, esto con la finalidad de establecer la ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus

consecuencias, obteniendo así información que permita establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

Antes de definir la forma en que se va a ponderar la probabilidad e impacto para los riesgos identificados, se definen a continuación ambos conceptos:

Probabilidad: es la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios:

- *Frecuencia:* si se ha materializado el riesgo, por ejemplo: No. de veces que ha sucedido un riesgo en un tiempo determinado; No. de robos al año en la Sucursal.
- *Factibilidad* teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste **no se haya materializado**.

Impacto: son las consecuencias que puede ocasionar en la Unidad por la materialización del riesgo.



Cómo defino la PROBABILIDAD para los riesgos identificados?

Se establece una calificación para la Probabilidad como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 3: Calificación de la Probabilidad

Probabilidad	Abreviatura	Valor	Descripción
Alta	A	3	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de los casos.
Media	M	2	Puede ocurrir en algún momento bajo ciertas circunstancias.
Baja	B	1	Puede ocurrir el evento solamente en circunstancias excepcionales.

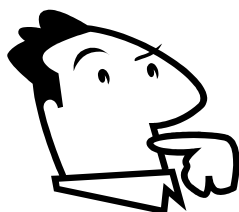
Fuente: Los autores

Tomando en consideración lo anterior coloque una (x) en la casilla correspondiente.

Ejemplo 7: Probabilidad

RIESGO	PROBABILIDAD		
	B	M	A
Presupuesto insuficiente.		X	
Desaprobación de la Jefatura.	X		
Restricción del gasto por política gubernamental.	X		
Boleta Orden Pago de viático mal confeccionada.			X

Fuente: Los autores



Cómo defino el IMPACTO para los riesgos identificados?

Se establece una calificación para el Impacto como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 4: Calificación del Impacto

Impacto	Abreviatura	Valor	Descripción
Bajo	B	5	Sin perjuicio, pérdida financiera relativamente baja.
Medio	M	10	Pérdida Financiera media, porque se le contuvo a tiempo, requiere de un tratamiento específico.
Alto	A	20	Pérdida Financiera Mayor, por que existen perjuicios extensivos.

Fuente: Los autores

Tomando en consideración lo anterior coloque una (x) en la casilla correspondiente.

Ejemplo 8: Impacto

RIESGO	PROBABILIDAD			IMPACTO		
	B	M	A	B	M	A
Presupuesto insuficiente.		X				X
Desaprobación de la Jefatura.	X			X		
Restricción del gasto por política gubernamental.	X				X	
Boleta Orden Pago de viático mal confeccionada.			X			X

Fuente: Los autores

8.3.2 Exposición del Riesgo

Obtenida la probabilidad y el impacto para el o los riesgos identificados se procede a determinar el grado de exposición de los mismos y para esto se muestra a continuación la clasificación dada:

Cuadro 5: Clasificación de la Zona de Riesgo.

Zona de Riesgo	Abreviatura	Valor	Descripción
Alto	A	30-60	Requiere acción inmediata.
Medio	M	15-20	Debe especificarse responsabilidad gerencial.
Bajo	B	5-10	Administrar mediante procedimientos de rutina.

Fuente: Los autores



Cómo relaciono el riesgo identificado con la zona de riesgo?

Conocida la clasificación de las zonas de riesgos, se muestra un cuadro que relaciona la probabilidad e impacto que genera dicha zona para el riesgo identificado.

Cuadro 6: Exposición del riesgo

Probabilidad	Valor			
Alta	3	15 Zona de Riesgo Medio	30 Zona de Riesgo Alta	60 Zona de Riesgo Alta
		Evitar Riesgo	Reducir el Riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
Media	2	10 Zona de riesgo Baja	20 Zona de riesgo Medio	40 Zona de riesgo Alta
		Asumir el riesgo Reducir el riesgo	Reducir el Riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
Baja	1	5 Zona de riesgo Baja	10 Zona de riesgo Baja	20 Zona de riesgo Medio
		Asumir el riesgo	Reducir el riesgo Compartir o transferir	Reducir el riesgo Compartir o transferir
	Valor	5	10	20
	Impacto	Bajo	Medio	Alto

Fuente: Los autores

Este cuadro se interpreta de la siguiente manera:

- Al conocer la calificación Probabilidad del Riesgo (alta, media o baja), se ubica en el campo correspondiente en el margen izquierdo (probabilidad).
- Igualmente para el Impacto del Riesgo, se ubica en la parte inferior del cuadro (impacto), de acuerdo a la calificación dada (bajo, medio o alto).
- Luego en el punto donde se interceptan las respectivas calificaciones de la probabilidad y el impacto del riesgo (cuadros en color verde, amarillo o rojo), ese es el grado de Exposición del Riesgo.

Por ejemplo si el riesgo obtuvo una probabilidad baja y su impacto es bajo se ubica en la Zona de riesgo Baja (calificación 5, cuadro de color verde), lo cual permite a la Institución asumir o aceptar el riesgo.



Cómo se indica la exposición de los riesgos identificados?

Se coloca una (x) en la casilla que de acuerdo a la posición del riesgo en el cuadro No 2, según la celda que ocupa de la relación de las variables impacto y probabilidad.

Ejemplo 9: Exposición al riesgo

RIESGO	PROBABILIDAD			IMPACTO			EXPOSICIÓN AL RIESGO		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A
Presupuesto insuficiente.		x				x			x
Desaprobación de la Jefatura.	x			x			x		
Restricción del gasto por política gubernamental.	x				x		x		
Boleta Orden Pago de viático mal confeccionada.			x			x			x

Fuente: Los autores

8.3.3 Evaluación de los controles existentes

Indicada la exposición al riesgo se evalúa si existen **controles** que se aplican a los riesgos definidos.

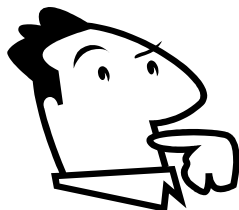


Cómo se recopila los controles de los riesgos identificados?

Se hace una lista de los controles y para cada uno de ellos se responden las siguientes preguntas:

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 38	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

- ¿Está documentado?
- ¿Se aplica en la actualidad?
- ¿Es efectivo para minimizar el riesgo?



Qué se entiende por documentar un control?

Un control esta documentado si proporciona evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos; tanto en formato físico o electrónico.



Qué se entiende por aplicar un control?

Un control se aplica cuando el responsable lo pone en práctica y puede evidenciar la ejecución del mismo.



Qué se entiende por efectividad del control?

Un control es efectivo cuando administra el riesgo, es decir cuando minimiza su probabilidad de ocurrencia o la consecuencia del impacto.

Marcar con una (x) en el campo correspondiente.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 39	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

Ejemplo 10: Evaluación de Controles

Riesgo	Boleta Orden pago de viáticos mal confeccionada.	
Controles	Verificar que la boleta de Orden pago de viáticos al ser completada este conforme a lo solicitado.	
Criterios	SI (100%-85%)	NO (84% a menos)
Están documentados?		x
Se aplican en la actualidad?	x	
Son efectivos para minimizar el riesgo?		x

Fuente: Los autores

8.3.4 Nivel de riesgo

Para el obtener el nivel de riesgo de cada evento se relaciona la exposición del mismo con la evaluación de cada control identificado y para esto se apoya en el siguiente cuadro:

Cuadro 7: Nivel de Riesgo

Control	Exposición al riesgo
Ninguno de los indicadores	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de los controles
Aplicado	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de los controles
Documentado	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de los controles
Efectivo	Cambia el resultado a un nivel de riesgo inferior.
Aplicado y Documentado	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de los controles
Efectivo y Documentado	Cambia el resultado a un nivel de riesgo inferior.
Efectivo y Aplicado	Cambia el resultado a un nivel de riesgo inferior.
Aplicado, Efectivo y Documentado.	Cambia el resultado a un nivel de riesgo inferior.

Fuente: Los autores

Una vez obtenido el dato anterior, se completa el cuadro Mapa de riesgos

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 40	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

Ejemplo 11: Mapa de riesgos

Nombre del Proceso: Pago de viáticos a funcionarios por viajes realizados en el interior del país.

RIESGO	PROBABILIDAD			IMPACTO			EXPOSICIÓN AL RIESGO			NIVEL DE RIESGO		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A
Presupuesto insuficiente.		x				x			X		x	
Desaprobación de la Jefatura.	x			x			x			x		
Restricción del gasto por política gubernamental.	x				x		x			x		
Boleta Orden Pago de viático mal confeccionada.			x			x			X			x

Fuente: Los autores

Nota

En el Ejemplo 11 se detalla el cálculo solamente para el último riesgo, los restantes no se muestran.

Se recomienda a la Presidencia Ejecutiva y cada Gerencia de División en su ámbito de competencia definir el Nivel de Riesgo Aceptable en las distintas actividades que se desempeña siempre y cuando estos sean viables de precisar en el inicio de este proceso de Valoración de Riesgos.

8.4 Evaluación del Riesgo

Para realizar la evaluación del riesgo se debe priorizar los riesgos del Mapa de riesgos con la finalidad de estudiar cuales se van a gestionar tomando como criterio lo siguiente:

- Niveles de riesgos.
- Grado en que la Unidad puede gestionar los factores de riesgos.
- Importancia del proceso afectado, es decir si afecta el accionar de la Unidad.

El resultado de esta etapa de evaluación del riesgo es una lista priorizada de riesgos.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 41	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

Ejemplo 12: Lista de Riesgos Priorizados

- I. Boleta Orden Pago de viático mal confeccionada.
- II. Presupuesto insuficiente.
- III. Desaprobación de la Jefatura.
- IV. Restricción del gasto por política gubernamental.

8.5 Administración del Riesgo

A partir de la priorización de riesgos realizada en la etapa de evaluación se debe considerar las estrategias a seguir, observando la figura 5.

La Figura 5 ilustra el proceso de la administración del riesgo. Las estrategias para el tratamiento de los riesgos incluyen lo siguiente:

Reducir el riesgo, implica tomar medidas encaminadas a disminuir 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.

Transferir el riesgo, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad.

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

Asumir un riesgo, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el responsable simplemente acepta la pérdida residual y elabora planes de contingencia para su manejo. En ocasiones el riesgo se asume sin haberse reducido o transferido simplemente después de evaluado y priorizado se decide asumir su consecuencia.

Así mismo, se debe considerar al menos los siguientes criterios para analizar si las estrategias son factibles a implementar:

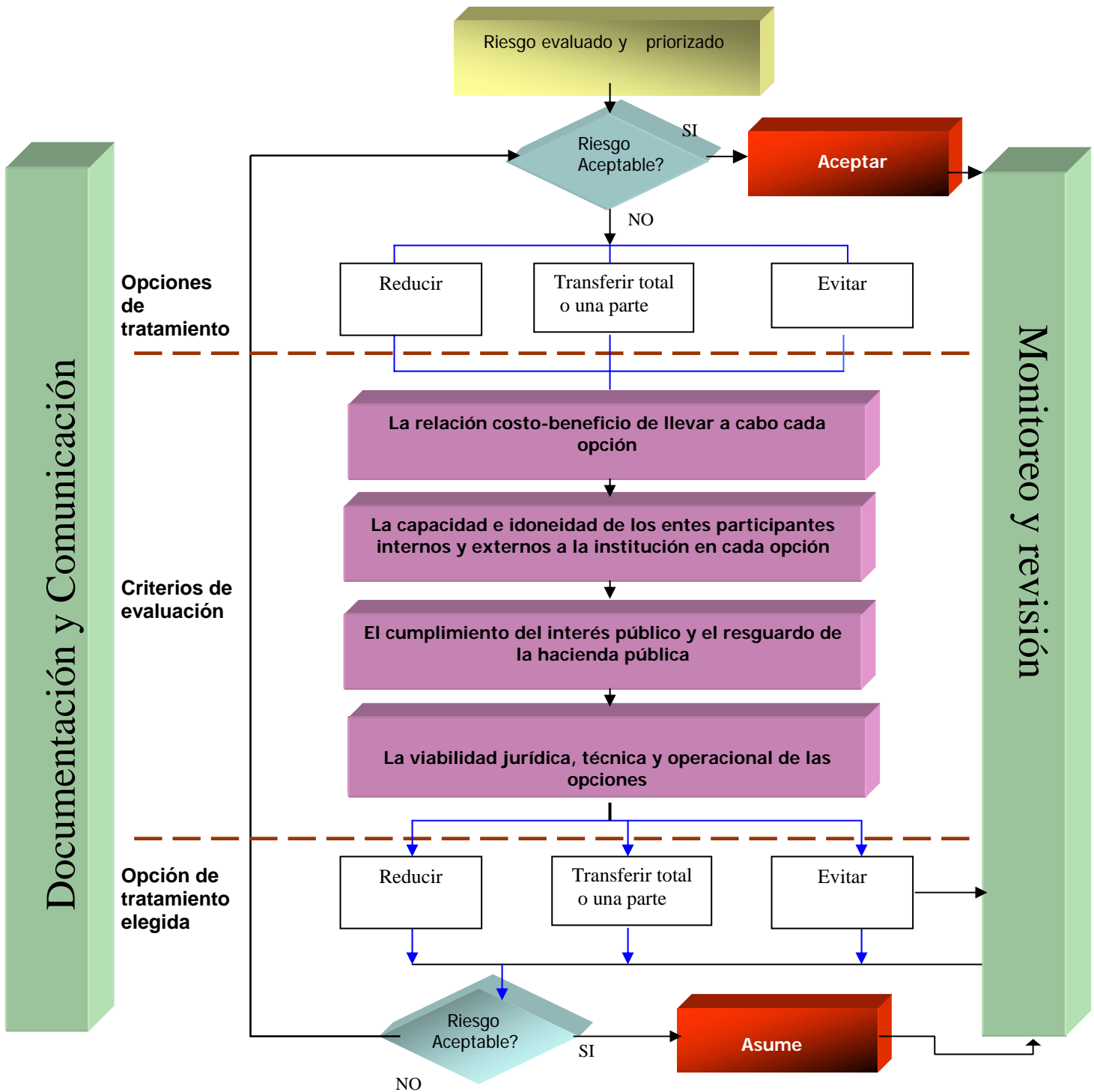
- La relación costo-beneficio de llevar a cabo cada opción;
- La capacidad e idoneidad de los entes participantes internos y externos a la institución en cada opción;
- El cumplimiento del interés público y el resguardo de la hacienda pública; y
- La viabilidad jurídica, técnica y operacional de las opciones.

- **Beneficios**

Las medidas para la administración de riesgos seleccionadas deben:

- Servir de base para el establecimiento de las actividades de control del sistema de control interno institucional.
- Integrarse a los planes institucionales operativos y planes de mediano y largo plazo, según corresponda.
- Ejecutarse y evaluarse de forma continua en toda la institución.

Figura 5: Proceso de la Administración del Riesgo



Fuente: Estándar Australiano/Neozelandés AS/NZS 4360:1999 y adaptaciones de los autores.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 44	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

Ejemplo 13: Interpretación de la figura 5 para un riesgo identificado

De las diferentes estrategias para la administración del riesgo (dadas en la figura 5) se debe analizar cuál de estas se debe aplicar para el evento en estudio, en el caso del ejemplo se toma la “**Boleta Orden Pago de viático mal confeccionada**”

Reducir el riesgo:

De acuerdo a los criterios de evaluación esta estrategia resulta acertada, pues el costo-beneficio de implementar nuevas medidas de control es menos oneroso que rediseñar el proceso o se generen cambios sustanciales en el mismo, lo que conlleva al resguardo de la hacienda pública y al cumplimiento del interés público.

Así mismo, se cuenta con las competencias en los funcionarios para que se ajusten a las nuevas medidas.

Además, se cumple con Ley Reguladora de los Gastos de Viaje y Gastos por concepto de transporte para todos los funcionarios del Estado y el Reglamento de Gasto de viaje y transporte para funcionarios públicos.

Transferir el riesgo:

Este proceso administrativo es de bajo costo por lo cual transferirlo a un tercero es incurrir en gastos innecesarios pues como se detalla en la estrategia anterior con nuevas medidas de control se administra el riesgo.

Evitar el riesgo:

En este caso se aumenta los costos al rediseñar o diseñar el proceso incurriendo en nuevos recursos e insumos.

Asumir el riesgo:

Para este riesgo no es acertado aplicar esta estrategia debido a que el nivel del riesgo obtenido es inaceptable.

Nota:

Esta práctica se debe realizar para cada uno de los riesgos identificados.

8.5.1 Plan de Tratamiento

El Plan de Tratamiento de riesgos es el documento básico que permite ordenar, regular y sistematizar las actividades claramente detalladas para prevenir los riesgos, las cuales deben ser llevadas a cabo.

Este documento trae implícitamente una serie de ventajas:

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 45	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

- Mejores posibilidades de disminución o control de los posibles impactos negativos que puedan ser causados por eventos conocidos o inesperados.
- Disminuir las posibilidades de errores en el caso de que se presenten o tengan que ponerse en práctica acciones de contingencia.
- Disminuir las posibilidades de que se presenten situaciones de emergencia o contingencia causadas por al falta de dirección, descuidos o falta de orientación y conocimiento.
- Cumplimiento reglamentario, normativo y legislativo, tanto al interior de la institución, como al exterior de la misma.
- Aumento de las capacidades de respuesta del personal, de la organización, así como de la sociedad en general, para el caso en que se presente una situación de emergencia o contingencia.
- Establecimiento de un programa permanente de revisión y mejora continua de la gestión de la seguridad de la institución.

Después de haber realizado el proceso de elegir la estrategia para administrar el riesgo (figura 5), se debe realizar un plan de tratamiento para cada riesgo, el cual documenta cómo las estrategias escogidas deben ser implementadas.

El plan de tratamiento debe identificar como mínimo:


- a) Responsables,
- b) Cronograma: conjunto de actividades con fechas estimadas,
- c) El resultado esperado de los tratamientos, es decir el objetivo deseado,
- d) Presupuesto,
- e) Proceso de revisión establecido (ver apartado 8.6 Revisión).

La implementación exitosa del plan de tratamiento del riesgo requiere un sistema de manejo efectivo que especifique los métodos escogidos, asigne responsabilidades individuales de las acciones y los monitoree contra un criterio específico.

Si después del tratamiento existe un riesgo residual (lo que me queda del riesgo ya administrado), se debe tomar una decisión de retener este riesgo o repetir el proceso de tratamiento del riesgo.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 46	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

Ejemplo 14: Plan de tratamiento

 Caja Costarricense de Seguro Social	Unidad	Nombre:	Código:		
		Plan de tratamiento de Riesgos, Preventivo			
Solicitud de cambio N°: 00		Fecha de aprobación:	Rige a partir de:	Página:	Versión:

Riesgo: Boleta Orden Pago de viático mal confeccionada.

PLAN DE TRATAMIENTO									
N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	PERIODICIDAD	ESTADO DE CUMPLIMIENTO			PRESUPUESTO DISPONIBLE	
					Sí	Parcial	No	Interno	Externo
1.	Desarrollar un programa de Capacitación	Encargado de Capacitación	Programa de Capacitación terminado	I trimestre del 200_			X	X	
2.	Capacitar al personal encargado	Encargado de Capacitación	Funcionarios Capacitados	II trimestre el 200_		X		X	
3.	Evaluar el desempeño en el proceso	Administrador	Informes de desempeño del proceso	Semestralmente	X			X	
4.	Informar a los funcionarios	Administrador	Funcionarios concientizados	Semestralmente	X			X	
MEDIDAS DE CONTROL EN EL PROCESO									
5.	Verificar la boleta antes de ir a gira	Funcionario de la Unidad	Boleta revisada por el funcionario	Cada vez que se realice una gira	NO APLICA			X	
Responsable de seguimiento									
Aprobación del titular subordinado									

Fuente: Los autores

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 47	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

8.5.2 Plan de Contingencia


Además del plan de tratamiento de riesgos se debe considerar la posibilidad de la materialización de los riesgos, por lo cual se define las acciones pertinentes para enfrentar el evento, permitiendo a la Unidad que el impacto que se genere sea el mínimo y no perjudique en demasía la gestión y el logro del objetivo.

Se recomienda realizar un simulacro del evento o simulaciones, con la finalidad de analizar la efectividad del Plan de Contingencia.

Este plan de Contingencia debe tener la misma estructura que el de tratamiento de riesgos.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 48	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

Ejemplo 15: Plan de Contingencia

 Caja Costarricense de Seguro Social	Unidad	Nombre:	Código:		
		Plan de tratamiento de Riesgos, Contingencia			
Solicitud de cambio N°: 00		Fecha de aprobación:	Rige a partir de:	Página:	Versión

Riesgo: Boleta Orden Pago de viático mal confeccionada.

N	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	PERIODICIDAD	ESTADO DE CUMPLIMIENTO			PRESUPUESTO DISPONIBLE	
					Sí	Parcial	No	Interno	Externo
1.	Firmar y sellar el viático según corresponda	Encargado en la Unidad visitada	Boleta firmada y sellada	Cada vez que se realice la gira.	NO APLICA			x	
2.	Solicitar boleta corregida en su Unidad	Funcionario de la Unidad	Boleta corregida	Cada vez que este mal confeccionada	NO APLICA			x	
Responsable de seguimiento									
Aprobación del titular subordinado									

Fuente: Los autores

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 49	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

8.6 Revisión del riesgo

Es esencial monitorear los riesgos y la efectividad de las medidas de control para asegurar que el cambio de circunstancias no altera las prioridades de los riesgos. Pocos riesgos permanecen estáticos.

La revisión sobre la marcha es esencial para asegurar que el plan de administración permanece relevante. Los factores que afectan la posibilidad y consecuencia de un resultado pueden cambiar así como los factores que afectan la oportunidad, conveniencia o costo de las diferentes opciones de tratamiento. La revisión es una parte integral del plan de tratamiento del riesgo.

Para dar seguimiento a los riesgos identificados, se debe analizar al menos:

- El nivel de riesgo;
- Los factores de riesgo;
- El grado de ejecución de las medidas para la administración de riesgos (la efectividad del plan de tratamiento del riesgo);
- La eficacia y la eficiencia de las medidas para la administración de riesgos ejecutadas.

La revisión de riesgos debe ejecutarse de forma continua cada **año** y la información que se genere en esta actividad sirve de insumo para:

- Elaborar los reportes del SEVRI, los cuales deben contener como mínimo los siguientes apartados:
 - Establecer si los riesgos identificados se conservan o cambiaron.
 - Definir si la estrategia implementada cumple con el objetivo esperado de administrar el riesgo de manera efectiva.
 - La efectividad del plan de tratamiento.
 - La efectividad del plan de contingencia
 - Ajustar de forma continua las medidas para la administración de riesgos; y
 - Evaluar y ajustar los objetivos y metas

8.7 Documentación

Cada etapa del proceso de administración del riesgo debe ser documentada. La documentación debe incluir las suposiciones, métodos, fuentes de datos y resultados.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 50	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	---------------	----------------	-----------------------------------

8.7.1 Razones para la documentación

Las razones para la documentación son las siguientes:

- a. Demostrar que el proceso es conducido apropiadamente.
- b. Proveer evidencia de un proceso sistemático en la identificación y análisis de riesgos.
- c. Proveer un registro de riesgos y desarrollar la base de datos de conocimiento de la organización.
- d. Proveer a los superiores jerárquicos en cada unidad (Gerentes, Directores, Jefaturas, entre otros) que toman decisiones, un plan para administrar los riesgos para su aprobación y posterior implementación.
- e. Proveer un mecanismo y herramienta que evidencia la valoración de riesgos.
- f. Facilitar el monitoreo continuo y las revisiones.
- g. Proveer un rastro de auditoría.
- h. Compartir y comunicar información.

Por ende se debe documentar al menos la siguiente información:

- Cuadro de Identificación de riesgos
- Cuadro de Mapa de riesgos
- Cuadro de Evaluación de los controles
- Plan de tratamiento de riesgos (preventivos y de contingencia)
- Reporte del SEVRI

Se recalca que la documentación debe ser accesible, comprensible y completa, de igual manera se debe realizar y revisar de forma continua, oportuna y confiable.

8.8 Comunicación

La comunicación y consulta son consideraciones importantes en cada paso del proceso de administración del riesgo. Es esencial transmitir la información y documentación elaborada durante la implantación y desarrollo del SEVRI a los diferentes actores tanto internos como externos de la Institución.

Las percepciones del riesgo pueden variar debido a la diferencia entre suposiciones y conceptos y las necesidades e intereses de los entes y la manera como ellos relacionan el riesgo o los asuntos bajo discusión. Los entes están probablemente haciendo juicios de aceptabilidad de un riesgo basado en sus percepciones del riesgo. Debido a que ellos tienen un impacto significativo sobre las decisiones tomadas, es importante que sus percepciones de riesgo, así como sus

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 51	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

percepciones de beneficios, sean identificadas y documentadas y las razones subrayadas por ellos entendidas y manejadas.

En fin la comunicación permite la efectividad del tratamiento del riesgo.

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 52	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

9. Control de documentos

Código	Nombre Registro	Responsable	Modo de Archivo	Acceso autorizado	Tiempo de conservación
GDA-DSA-GCI-001	Guía para la aplicación del Sistema Especifico de Valoración del Riesgo (SEVRI)"	Encargado de Control Interno	Ampo "Riesgos", tanto físico como electrónico	Unidades de la C.C.S.S	Se considera conservar los documentos por un periodo de un año en archivo activo y por espacio de dos años en un archivo pasivo

10. Control de cambios en el documento

Referencia	Fecha	Descripción del cambio
NA	NA	NA

11. Fuentes de Información

Libros

- Contraloría General de la Republica, Ley General de Control Interno 8292, 2002.
- Departamento Administrativo de la Función Pública, Guía de Administración del Riesgo, Tercera edición, Colombia, abril_2006.
- Comité OB/7, Estándar Australiano/Neozelandés AS/NZS 4360, 1999.
- Contraloría General de la Republica, Sanas prácticas para el fortalecimiento de la gestión y el control Institucional: Buscando el Buen Gobierno, 2006.

Paginas visitadas en Internet:

- Netconsul.com, Técnicas y Herramientas

12 Anexos

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 53	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

12.1 Anexo 1 “Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Especifico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI)”

Dirección de Sistemas Administrativos	Página: 54	Versión: 01	Código: GDA-DSA-GCI-001
--	----------------------	-----------------------	--

12.2 Anexo 2. Módulo Madurez, Implementación del SEVRI

