**ALCALDIA MUNICIPAL DE**

**SAN PEDRO PERULAPAN**



**MANUAL DE IDENTIFICACION DE RIESGOS DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN.**

**DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN**

**Índice**

[INTRODUCCIÓN 4](#_Toc529460705)

[I. OBJETIVOS 5](#_Toc529460706)

[1. Objetivo General: 5](#_Toc529460707)

[2. Objetivos Específicos 5](#_Toc529460708)

[II. REGLAMENTACIÓN APLICADA EN LAS MUNICIPALIDADES 5](#_Toc529460709)

[III. RIESGOS 6](#_Toc529460710)

[IV. POLITICAS 6](#_Toc529460711)

[V. CONCEPTOS 6](#_Toc529460712)

[VI. CONCEPTO DE RIESGO 7](#_Toc529460713)

[1. Concepto de Riesgo 7](#_Toc529460714)

[2. Ambiente interno y su relación con el riesgo 7](#_Toc529460715)

[2.1 Liderazgo de titulares 7](#_Toc529460716)

[2.2 Filosofía sobre el manejo de riesgo 8](#_Toc529460717)

[2.3 Normativa sobre valores éticos y lucha contra la corrupción 8](#_Toc529460718)

[2.4 Cultura organizacional 8](#_Toc529460719)

[2.5 Rango de riesgo 8](#_Toc529460720)

[VII. GESTIÓN DEL RIESGO 8](#_Toc529460721)

[1. Fase I. Identificación del riesgo 9](#_Toc529460722)

[1.1 Conceptos según el manejo del riesgo 10](#_Toc529460723)

[1.2 Tipos de Riesgo 10](#_Toc529460724)

[1.3 Clases de Riesgo 13](#_Toc529460725)

[1.4 Técnicas para identificar riesgos 13](#_Toc529460726)

[2. Fase II. Evaluación del Riesgo 15](#_Toc529460727)

[2.1 Cuantificación de probabilidades 16](#_Toc529460728)

[2.2 Cuantificación de impacto 16](#_Toc529460729)

[2.3 Calificación del riesgo 17](#_Toc529460730)

[2.4 Cuadrante de valoración del riesgo 17](#_Toc529460731)

[2.5 Causas y consecuencias asignables a los riesgos 19](#_Toc529460732)

[3. Fase III. Determinación e implementación de acciones de control para mitigar el impacto de los riesgos 21](#_Toc529460733)

[3.1 Controles 21](#_Toc529460734)

[3.2 Clase de controles 22](#_Toc529460735)

[3.3 Controles y las áreas organizacionales 23](#_Toc529460736)

[3.4 Tabla de análisis de controles 23](#_Toc529460737)

[3.5 Matriz de gestión riesgos 24](#_Toc529460738)

[VIII. MAPA DE RIESGOS 26](#_Toc529460739)

[IX. PLAN DE RESPUESTA. 26](#_Toc529460740)

[1. Estrategias del plan de respuesta 26](#_Toc529460741)

[2. Comunicación sobre mapa de riesgo 28](#_Toc529460742)

[3. Plan de monitoreo. 28](#_Toc529460743)

**GLOSARIO**

| **Concepto** | **Descripción** |
| --- | --- |
| Corrupción | Es el abuso del cargo y de los bienes públicos, cometidos por servidor público, por acción u omisión, para la obtención de un beneficio económico o de otra índole, para sí o a favor de un tercero. |
| COSO | **COSO**(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. |
|  |  |
| Gestión | La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.  |
| Gestión de Procesos | Dinámica organizacional permanente enfocada en las diferentes actividades estratégicas y operacionales relacionadas con análisis, diseño, implementación, control y mejora de los resultados obtenidos, y evaluados con base a los objetivos y metas establecidas por la institución.  |
| Gestión del riesgo | Se define como el conjunto de procesos que permite a las partes involucradas en los resultados y los impactos, entender y reconocer los escenarios de incertidumbre, valorar las consecuencias de tales escenarios y tomar acciones costo-efectivas en forma concertada para lidiar con los riesgos y hacer el seguimiento de tales acciones. |
| Mapa de Riesgo | La metodología de análisis denominada mapa de riesgo, es una herramienta muy útil para realizar análisis sobre procesos de gestión que permite identificar actividades o sectores críticos de éstos que son sensibles a fallos por diferentes razones, y que pueden poner en riesgo aspectos que van desde la eficiente operatividad del proceso hasta fallas que pueden afectar físicamente las instalaciones físicas que hacen posible ejecutar los procesos.  |
| Organización | Mecanismo institucional interno de control en respuesta al marco normativo. |
| Política | Es una directriz sobre un área específica de gestión de la organización, que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la institución, que brinda líneas de acción y criterios de decisión. |
| Prevención y Lucha contra la Corrupción | La Prevención de la Corrupción consiste de una serie de acciones para identificar y evaluar los riesgos de actos de corrupción, establecer mecanismos para evitar su ocurrencia, monitorear que las acciones desarrolladas están siendo eficaces, y en caso contrario realizar los ajustes pertinentes |
|  |  |
| Riesgo | Riesgo es la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias. El riesgo está asociado con un grado de incertidumbre sobre la ocurrencia de un evento |
|  |  |
| Transparencia Internacional | Un movimiento global compartir una misma visión: un mundo en el que gobierno, las empresas, la sociedad civil y la vida diaria de las personas son libres de corrupción. Con más de 100 capítulos nacionales en todo el mundo y una secretaría internacional en Berlín, trabajamos con socios en el gobierno, las empresas y la sociedad civil para poner en práctica medidas eficaces para hacer frente a la corrupción. |
|  |  |

**Acrónimos**

| **Concepto** | **Descripción** |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| COSO | Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway |
|  |  |
| ERM | Riesgo de la gestión empresarial |
|  |  |
| LACAP | Ley de adquisiciones y contrataciones de la administración pública. |
| FODA | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas |
|  |  |
| PEI | Plan Estratégico Institucional |
|  |  |
| POA | Plan Operativo Anual |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**MAPA DE RIESGO DE CORRUPCIÓN**

# INTRODUCCIÓN

La Municipalidad de San Pedro Perulapán, expresó la voluntad política de impulsar transformaciones institucionales y realizar esfuerzos para mejorar e implementar la transparencia, rendición de cuentas y gestión de ética en la municipalidad.

Como parte de este esfuerzo, se ha fortalecido áreas correspondientes en el tema de transparencia, acceso a la información pública, ética pública, gestión documental y archivos, rendición de cuentas, participación ciudadana, entre otras., y en el área de prevención de la corrupción se incorpora el análisis de mapa de riesgo de corrupción como una parte clave para verificar aspectos críticos de la gestión institucional.

La metodología de análisis denominada mapa de riesgo, es una herramienta muy útil para realizar análisis sobre procesos de gestión que permite identificar actividades o sectores críticos de éstos que son sensibles a fallos por diferentes razones, y que pueden poner en riesgo aspectos que van desde la eficiente operatividad del proceso hasta fallas que pueden afectar físicamente las instalaciones físicas que hacen posible ejecutar los procesos.

El mapa de riesgo es un instrumento de gestión que le permite a la entidad **identificar**, **analizar** y **controlar** los posibles hechos generadores de riesgo que impidan alcanzar los objetivos de un proceso determinado. Esta metodología nos permite actuar identificando las causas que pueden originar los fallos y establecer en base a ellos planes de mejora y seguimiento que permitan controlar y/o eliminar las fallas detectadas, y evitar se concreten los riesgos identificados, atacando las causas que los generan.

Adicionalmente, de conformidad a la Circular Externa No. 02/2018 “Lineamientos para la elaboración de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas por cada entidad del sector público”, emitidas por la Corte de Cuentas con fecha 28 de mayo de 2018, la cual establece en su apartado III Disposiciones, numerales 1 y 2, que la máxima autoridad, deberá nombrar una Comisión responsable de elaborar el proyecto de Normas Técnicas de Control Interno Especificas (NTCIE), debiendo participar representantes de las áreas administrativa, financiera y operativa, para construir un diagnóstico de riesgos, el que podrá hacerse con esta herramienta.

# OBJETIVOS

## Objetivo General:

Proporcionar una herramienta metodológica, práctica y sencilla para que las diferentes unidades organizativas que conforman la Municipalidad, gestionen los riesgos que pudieran afectar el logro de los objetivos fijados tanto en la Planificación Operativa Anual (POA) como en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

1. Objetivos Específicos:
* Promover una cultura de registro, evaluación y seguimiento de estos, enfocada en un proceso de mejora continua, en camino a lograr mayor eficiencia de los procesos y procedimientos institucionales.
* Estandarizar el proceso para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos.
* Involucrar y comprometer a todos los servidores de las entidades de la institución en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
* Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.

# REGLAMENTACIÓN APLICADA EN LAS MUNICIPALIDADES

**Normativa Específica**

* Código Municipal con énfasis a los Artículos 4,30, 32-35, y 60-109.
* Ley Tributaria Municipal
* Ordenanzas de Tasas
* Tarifa de Arbitrios Municipales
* Ley de la Carrera Administrativa Municipal
* Ley General de Cementerios
* Ley y Reglamento del FODES.
* Normas Técnicas de Control Interno Especificas (NTCIE)

**Normativa General**

* Constitución de la República de El Salvador.
* Ley de Servicio Civil.
* Ley de Ética Gubernamental (LEG)
* Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
* Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado y su Reglamento
* Ley de la Corte de Cuentas de la República
* Código Penal.
* Código de ética
* Política de Integridad institucional.
* Mapa de Riesgos.
* Manual Técnico SAFI.
* Manual de procedimientos para el ciclo de gestión de adquisiciones y contrataciones de las instituciones de la administración pública.
* Otras leyes y normativas internas aplicables

# RIESGOS

1. No cumplir con las necesidades y expectativas de la ciudadanía en los servicios que presta la Municipalidad, debido a la pérdida de recursos.
2. Disminución del proceso de ejecución de la inversión pública de la institución.
3. Realizar una valoración inadecuada sobre la valoración de un riesgo identificado.
4. No identificar de forma exacta la relación entre causa, riesgo y consecuencia.
5. Influencias de funcionarios de la institución para no incluir cierto tipo de riesgos en los análisis realizados.

# POLITICAS

1. La Municipalidad se encuentra comprometido con la identificación y control de los riesgos identificados en la institución, atendiendo de manera primordial los riesgos identificados como muy altos y altos.
2. Los riesgos identificados, serán sujetos de administración de riesgos para evitarlos o reducirlos
3. Los riesgos críticos identificados en el proceso de inversión pública serán catalogados como críticos y de atención prioritaria para la institución.
4. Se tendrá un enfoque de atención preventiva en la administración de los riesgos identificados en la institución.

# CONCEPTOS

* Riesgo

Efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos. (Norma UNE-ISO 31000, Gestión del Riesgo Principios y directrices). Posibilidad que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos

* Identificación del riesgo

Proceso que comprende la búsqueda, el reconocimiento y la descripción de los riesgos.

* Análisis del riesgo

Proceso que permite comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel del riesgo.

* Calificación del riesgo

Para el presente instructivo, la calificación del riesgo es el producto de la conjugación de las variables impacto y probabilidad de ocurrencia, dicho producto permite ubicar al riesgo, dentro del mapa de riesgos y determinar su nivel, el cual puede ser alto, medio o bajo.

* Causa del riesgo

Son los factores generadores o alimentadores que origina se concrete el riesgo. Están relacionados a aspectos como existencia o implementación de procedimientos, competencia del recurso humano, carga de trabajo, disponibilidad de recursos, disponibilidad de maquinaria o equipo, materiales utilizados en los procesos.

* Probabilidad de ocurrencia del riesgo

Es un parámetro que mide la posibilidad de que ocurra un riesgo. Los datos para considerar la probabilidad de los riesgos en los objetivos provienen de la información histórica, los datos estadísticos de riesgos y el juicio de expertos.

* Impacto del riesgo

Es el efecto negativo o positivo que un riesgo tiene sobre los objetivos y se mide como un factor en función de su importancia.

* FODA

El análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada

# CONCEPTO DE RIESGO

## Concepto de Riesgo

Riesgo es la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias. El riesgo está asociado con un grado de incertidumbre sobre la ocurrencia de un evento.

La tendencia más común es la valoración del riesgo como una amenaza; en este sentido, los esfuerzos institucionales se dirigen a reducir, mitigar o eliminar su ocurrencia.

El riesgo está vinculado a todo tipo de actividad; se podría afirmar que no hay actividad relacionada a la gestión institucional, la vida o quehacer de las personas que esté exenta de la probabilidad de ocurrencia de un riesgo.

La clave de la eficiencia de los sistemas de control interno, está en el manejo de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la reducción de los mismos, buscando que el proceso y sus controles garanticen de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y, por lo tanto, que los objetivos de la institución van a ser alcanzados.

## Ambiente interno y su relación con el riesgo

A continuación, se presentan varios factores asociados al ambiente interno de la institución, y que cimientan las bases sobre los que se establecerán las gestiones de la administración del riesgo.

### 2.1 Liderazgo de titulares

El liderazgo de los titulares de la municipalidad tiene un primordial rol en coordinar, impulsar y guiar a la institución en todas las acciones de gestión relacionadas a la administración del riesgo. Los titulares deben pronunciarse de manera enérgica sobre aquellas acciones que no son permitidas en la institución, y que motiven a los servidores actuar de manera íntegra. Además, son los que promueven la importancia de desarrollar e implementar de manera oportuna y eficaz las actividades de administración de riesgo.

### 2.2 Filosofía sobre el manejo de riesgo

Este factor tiene que ver con el conjunto de actitudes y creencias de los servidores de la municipalidad relacionadas al riesgo y como lo aplican en todo lo que hacen. Está relacionada con la actitud de jefaturas y gerencias con el grado de permisibilidad para la no desarrollar o aplicar las normativas relacionadas a la administración del riesgo.

### 2.3 Normativa sobre valores éticos y lucha contra la corrupción

Se relacionada con la normativa institucional (municipal) desarrollada para plantear lineamientos estratégicos y operativos sobre la administración de los riesgos, Políticas de Integridad, código o declaratoria de ética que explique valores éticos que la institución persigue y conductas esperadas de sus servidores. Esta normativa debe estar asociada a una divulgación constante, y al establecimiento de planes operativos que implementen los lineamientos que se promulgan.

### 2.4 Cultura organizacional

El tipo de cultura organizacional que posee la institución estará relacionada directamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las acciones y resultados que externan los servidores en el desempeño de sus funciones, muestran el grado de compromiso y adherencia real a los valores institucionales. La organización debe implementar acciones constantes para incidir en la interiorización de los valores institucionales por parte de los servidores públicos.

### 2.5 Rango de riesgo

Es la cantidad de riesgo que los titulares y la administración de la institución está dispuesta aceptar en el seguimiento de sus objetivos institucionales. El término “Rango” está asociado directamente con la filosofía de administración y aceptación del riesgo, por parte de los dirigen la institución.

# GESTIÓN DEL RIESGO

La gestión del riesgo es el proceso mediante el cual las instituciones (municipalidades) identifican, analizan, evalúan, planean la respuesta y dan seguimiento a los riesgos que afectan el logro de sus objetivos.

Se define como el conjunto de procesos que permite a las partes involucradas en los resultados y los impactos, entender y reconocer los escenarios de incertidumbre, valorar las consecuencias de tales escenarios y tomar acciones costo-efectivas en forma concertada para lidiar con los riesgos y hacer el seguimiento de tales acciones.

La administración del riesgo 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, brindándole un manejo sistémico a la entidad.

La idea es que la administración del riesgo sea incorporada en el interior de las entidades bajo el liderazgo de la alta dirección y cuente con la participación y respaldo de todos los servidores públicos. La gestión de la administración del riesgo se facilitará con la implementación de la metodología aquí presentada, la cual permite establecer mecanismos para identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente están expuestas y poder de esta manera fortalecer los controles internos permitiendo el cumplimiento de los objetivos misionales y los fines esenciales de las instituciones públicas.

**ETAPAS DE LA METODOLOGÍA.**

**Cumplimiento de Objetivos**

**Objetivos Estratégicos de la institución**

Figura 1. Fuente:Elaboración Propia

## Fase I. Identificación del riesgo

La identificación de riesgos, como parte de la planificación, consiste en generar una lista de eventos adversos que pudieran ocurrir y que afecten el logro de los objetivos propuestos en relación a misión y visión de la organización y su plan estratégico. Los riesgos deben de incluir aquellos que puedan afectar de forma crítica la gestión de la institución hasta los de menor riesgo asociado a la gestión interna. La identificación del riesgo requiere un estudio de los potenciales riesgos en las diferentes áreas de operación de la institución, y luego identificar los riesgos que puedan impactar de forma más significativa con un nivel de probabilidad y en un período estimado de tiempo. Lo anterior puede entrañar cierto grado de dificultad ya que nosotros a menudo no conocemos la probabilidad de ocurrencia de un riesgo o la naturaleza de las consecuencias si la organización debe enfrentar dicho riesgo.

La identificación de riesgo debería de ocurrir a diferentes niveles en la organización, tanto a nivel de los niveles más altos de dirección hasta los más bajos niveles operativos, así como también en las diferentes unidades que componen la organización. Se podrán tener diferentes enfoques de identificación de riesgos, ya sea por unidades operacionales o por procesos que involucran a diferentes unidades o áreas de la organización.

Para la identificación de los riesgos es esencial disponer de información pertinente y actualizada. Siempre que sea posible, esta información debería ir acompañada de antecedentes apropiados.

### Conceptos según el manejo del riesgo

**1.1.1 Riesgo inherente**

Es el potencial desperdicio, pérdida, uso no autorizado, o apropiación indebida, relacionada a una actividad en particular de la institución. El riesgo inherente está asociado al tamaño de presupuesto de la institución, a la sofisticación del grupo que dirige la institución, y la naturaleza propia de las actividades que se realizan.

* + 1. **Riesgo Residual**

Es el riesgo remanente después de haber establecido un plan de respuesta para controlar el riesgo inherente. Virtualmente siempre existe algún tipo de riesgo residual.

### 1.2 Tipos de Riesgo

**1.2.1 Riesgo de corrupción**

1. **Concepto de corrupción**

Es el abuso del cargo y de los bienes públicos, cometidos por servidor público, por acción u omisión, para la obtención de un beneficio económico o de otra índole, para sí o a favor de un tercero.

1. **Tipos de corrupción**
* **Actos arbitrarios**

El funcionario o empleado público o el encargado de un servicio público que en el desempeño de su función realizare cualquier acto ilegal o arbitrario, vejación o atropello contra las personas o daño en los bienes, o usare de apremios ilegítimos o innecesarios para el desempeño de la función o servicio o permitiere que un tercero lo cometiere.

* **Cohecho propio**

El funcionario o empleado público, agente de autoridad o autoridad pública, que por sí o por persona interpuesta, solicitare o recibiere una dádiva o cualquiera otra ventaja indebida o aceptare la promesa de una retribución de la misma naturaleza, para realizar un acto contrario a sus deberes o para no hacer o retardar un acto debido, propio de sus funciones.

* **Cohecho impropio**

El funcionario o empleado público, agente de autoridad o autoridad pública, que por sí o por persona interpuesta, solicitare o recibiere una dádiva o cualquiera otra ventaja indebida o aceptare la promesa de una retribución de la misma naturaleza, para realizar un acto propio de sus funciones o por un acto ya realizado propio de su cargo.

* **Concusión**

El funcionario o empleado público, agente de autoridad o autoridad pública que, abusando de su calidad o de sus funciones, obligare a otro a dar o prometer a él o a un tercero, dinero u otra utilidad lucrativa.

* **Malversación de fondos**

El funcionario o empleado público, que diere a los caudales o efectos que administra, una aplicación diferente de aquélla a la que estuvieren legalmente destinados.

* **Peculado**

El funcionario o empleado público o el encargado de un servicio público que se apropiare en beneficio propio o ajeno, de dinero, valores, especies fiscales o municipales u otra cosa mueble de cuya administración, recaudación, custodia o venta estuviere encargado en virtud de su función o empleo o diere ocasión a que se cometiere el hecho.

* **Soborno**

El que diere, ofreciere o prometiere dinero o cualquier otra ventaja a testigo, jurado, abogado, asesor, perito, intérprete o traductor, con el objeto de lograr una afirmación falsa, o una negación u ocultación de la verdad, en todo o en parte, en una actuación judicial que hubiere de servir en diligencia o proceso, aunque la oferta o promesa no hubiere sido aceptada.

* **Tráfico de influencias**

El que simulando o valiéndose de su influencia con un funcionario o empleado público, recibiere o hiciere que le prometieran para sí o para otro, dinero u otras ventajas como estímulo o recompensa de su mediación con aquella persona o a pretexto de comprar favores o remunerar beneficios.

* + 1. **Riesgos operacionales**

Este rubro considera los riesgos relacionados con fallas en los procesos, en los sistemas o en la estructura de la institución.

* Incumplimientos
* Errores
* Negligencia
* Exceso de facultades
* Documentación inadecuada
* Interrupción en el proceso de las operaciones
* Procesamiento de las transacciones
* Acceso a los sistemas
* Recursos humanos inadecuados
* Registro contable de las operaciones
* Acceso físico
	+ 1. **Riesgos Estratégicos**

Son los inherentes a la misión y visión de la institución, y que interfieren con los objetivos claves de cumplimiento de la institución de cara a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

* Líneas de plan estratégico no identificadas
* Decisiones claves o críticas tomadas por los titulares de la institución.
* Decisiones sobre la orientación al crecimiento o desarrollo institucional
	+ 1. **Riesgos Financieros**

Se relaciona con los recursos económicos de la institución, principalmente de la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.

* Créditos
* Liquidez (compromisos financieros)
	+ 1. **Riesgos Tecnológicos**

Se relaciona con la capacidad de la institución para que las herramientas tecnológicas soporten el logro de los objetivos estratégicos.

* Daños a infraestructura tecnológicas
* Hackeo informático de los datos institucionales
* Pérdida de datos institucionales
* Obsolescencia tecnológica
	+ 1. **Riesgos Legales**

Afecta la capacidad de la entidad para dar cumplimiento a la legislación y obligaciones contractuales.

* Violaciones o incumplimientos
* Juicios
* Inadecuada documentación
* Deficiente asesoría legal
	+ 1. **Riesgos de imagen**

Son aquellas situaciones o eventos que, en caso de materializarse, impactarían en mayor o menor medida al entorno de valores y principios éticos de la institución.

* Pérdida de la confianza pública
* Deterioro de la imagen de integridad institucional
* Imagen de funcionarios ineficientes
	+ 1. **Riesgos naturales**

Riesgos asociados a la ocurrencia de eventos naturales, relacionados a cambio climático, sísmicos o de otro tipo.

* Terremotos
* Inundaciones
* Tormentas eléctricas.

### 1.3 Clases de Riesgo

Los riesgos según la procedencia se pueden clasificar en riesgos internos y externos.

* + 1. **Riesgos internos**
1. Infraestructura: Disponibilidad de activos, capacidad de activos, acceso a fondos.
2. Personal: Competencias, actividad fraudulenta, clima organizacional, salud y seguridad, etc.
3. Procesos: desarrollo de gestión, diseño, ejecución, etc.
4. Tecnología: integridad de datos, sistemas redundantes, desarrollo de sistemas, actualizaciones tecnológicas, protecciones de instalaciones, etc.
	* 1. **Riesgos externos.**
5. Económicos: Realidad económica del país, presupuestos nacionales, prioridades nacionales, etc.
6. Medio ambiente: cambio climático, catástrofes naturales, emisiones y residuos, etc.
7. Políticos: cambios de gobiernos, regulaciones, legislación, etc.
8. Sociales: Demografía, comportamientos ciudadanos, organización social, terrorismo, etc.
9. Tecnológicos: tecnología emergente, interrupciones de negocios, hackeos, etc.

### 1.4 Técnicas para identificar riesgos

Para la identificación de los riesgos es necesario contar con una lista detallada de los procesos o procedimientos que se ejecutan en la unidad organizativa (estructura desglosada de las actividades a realizar para el logro de los objetivos). Los cuales se encuentran en el Manual de Procedimientos de la organización.

* + 1. **Fuentes para la identificación de riesgos**

La identificación de riesgos determina qué eventos pueden afectar el logro de los objetivos, esta identificación se realiza a través de un proceso participativo en el que el equipo (personas que desarrollan el procedimiento), contribuye con ideas y aportan su experiencia.

Las técnicas más comunes para la identificación de riesgos son las siguientes:

1. **Talleres de evaluación**

Consisten en reuniones de servidores públicos de diferentes niveles jerárquicos y áreas de gestión, que desempeñen actividades clave en la entidad relacionados a los procesos que se analizan; con el objetivo de identificar los riesgos, analizar y evaluar su posible impacto en el cumplimiento de los objetivos y proponer acciones para su mitigación.

1. **Mapeo de procesos**

Esta técnica consiste en revisar el las diferentes etapas y pasos que componen cada proceso operativo e identificar los puntos críticos que podrían implicar un riesgo. Para efectuarla es necesario que se encuentren documentados todos los procesos de la institución, para luego contrastar contra la realidad de cómo se implementa el proceso en la organización.

1. **Registro de riesgo materializados en la institución.**

Consiste en bases de datos con los riesgos materializados en el pasado en la institución. Estos registros deben contener la descripción del evento, fecha, monto de pérdida, si se llevó a cabo alguna recuperación y qué control se estableció para mitigar el riesgo y que cierta situación vuelva a repetirse.

1. **Consultas ciudadanas**

Se debe realizar consultas ciudadanas para conocer e incorporar las experiencias ciudadanas que incluyan usuarios de la institución, organizaciones de la sociedad civil, instituciones relacionadas a la academia, medios de comunicación, y otras instituciones de interés sobre la gestión de la institución.

1. **Reportes de auditoría interna.**

Informes de auditoría interna sobre riesgos de cumplimiento, incidentes pasados de incumplimiento y riesgos comunes de corrupción o de otro tipo.

* + 1. **Herramientas para la identificación de riesgos**
1. **Lluvia de ideas**: Se genera una lista de riesgos que pueden incurrir para el logro de los objetivos.
2. **Diagramas de afinidad**

Los diagramas de afinidad sirven para agrupar visualmente ideas o asuntos, de esta forma podemos organizar ideas afines para comprender la esencia de un problema de forma más sencilla y hallar soluciones. El uso de un diagrama de afinidad es un proceso creativo que se crea por consenso, por medio de una clasificación de ideas comunes a un concepto determinado que las agrupe. Esta técnica se utiliza habitualmente en equipos de trabajo.

1. **Análisis de relación causa y efecto.**

Es un análisis utilizado para identificar cuáles son los factores generadores de un problema identificado. Al identificar y establecer planes de mejora para eliminar o reducir las causas que generan el problema este debe tender a desaparecer o reducir el impacto.

1. **Reuniones con personal vinculados al riesgo**

Se generan reuniones con el equipo de especialistas encargados de desarrollar los procesos o procedimientos; dichos especialistas brindan información puntual de acuerdo a su experiencia en el desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos.

1. **Análisis FODA**: Se analizan las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, en los procesos y procedimientos institucionales, para identificar los riesgos.
2. **Entrevistas**

Éstas consisten en realizar una serie de preguntas relacionadas con los eventos que amenazan el logro de los objetivos. Se aplican a servidores públicos de diferentes niveles jerárquicos de una o varias unidades administrativas.

1. **Análisis de indicadores**

Deberán establecerse con anterioridad y evaluar sus desviaciones, es decir, que su comportamiento está por encima o debajo del rango normal, esto debe analizarse para determinar si esa desviación se debe a algún riesgo materializado o su comportamiento anormal tiene alguna explicación diferente a un riesgo.

* + 1. **Equipos de trabajo para análisis de riesgos**

Se debe establecer un equipo coordinador para la administración de la herramienta de gestión de riesgos. Este equipo debe conformarse con funcionarios de alto nivel que tengan poder de convocatoria y decisión que facilitarán los procesos de análisis, implementación y divulgación.

* + 1. **Equipos de trabajo específico por procesos específicos**

Se deben establecer equipos multidisciplinarios para cada proceso específico sobre los que se analizarán los riesgos. Estos equipos deben estar formados por miembros de todas las áreas relacionadas al proceso de manera que contribuyan con sus experiencias de gestión en el proceso de mejora que se realiza.

## Fase II. Evaluación del Riesgo

Es el estudio de las causas de las posibles amenazas y sus riesgos relacionados, y los daños e impactos que éstas puedan producir en la institución. Para asignar recursos de manera eficiente y efectiva a los riesgos de corrupción y de otra índole identificados en una institución y los esquemas relacionados, una buena práctica es clasificar tanto la probabilidad de ocurrencia de cada esquema como el impacto potencial de dicha ocurrencia. El objetivo es asignar un orden de prioridad a las respuestas a estos riesgos de corrupción en un formato lógico con base en una combinación de su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial en caso de ocurrencia. Habrá algo de subjetividad en esta evaluación y la clasificación se verá influenciada por la experiencia y antecedentes de las personas involucradas en la misma. Dado que todas las instituciones tienen una limitación de recursos y de espacios en sus agendas para la mejora de su gestión lo lógico es priorizar sobre que riesgos se debe de trabajar, buscando que esas intervenciones produzcan mejoras más significativas para la institución. Otro importante factor para determinar es quien es el propietario del riesgo, que es la persona o unidad responsable de reconocer y monitorear el estatus del riesgo.

El análisis de los riesgos se hace tomando en cuenta dos variables: **el impacto y la probabilidad de ocurrencia**

* **La probabilidad de ocurrencia:** es un parámetro que mide la posibilidad de que ocurra un riesgo. Los datos para considerar la probabilidad de los riesgos en los objetivos provienen de la información histórica, los datos estadísticos de riesgos y el juicio de expertos.
* **Impacto del riesgo:** es el efecto negativo o positivo que un riesgo tiene sobre los objetivos y se mide como un factor en función de su importancia.

Para facilitar el análisis de los riesgos, se pueden usar tablas que permitan emplear valores para determinar tanto el impacto del riesgo como la probabilidad de ocurrencia; usando una simple escala de tres niveles, en la que cada nivel tiene un valor predeterminado.

### 2.1 Cuantificación de probabilidades

Ver los criterios de Tabla 1 para cuantificar el impacto

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NIVEL** | **VALOR** | **SIGNIFICADO** |
| Alto | 3 | Existen factores (antecedentes o resultados de evaluaciones) que sumados indican una alta probabilidad de ocurrencia. Mayor al 67% y menor o igual al 100 % de ocurrencia. |
| Medio  | 2 | Existen factores (antecedentes o resultados de evaluaciones) que sumados indican una alta probabilidad de ocurrencia. Mayor a 34 % y menor o igual al 66 % de ocurrencia. |
| Bajo | 1 | Los antecedentes permiten concluir que la posibilidad de ocurrencia del riesgo es baja o no proporcionan una base suficiente como para considerarlo de nivel medio. Menor o igual al 33% de ocurrencia. |

Tabla l

### 2.2 Cuantificación de impacto

Ver los criterios de Tabla 2 para cuantificar el impacto

| **NIVEL** | **VALOR** | **SIGNIFICADO** |
| --- | --- | --- |
| **Alto** | 3 | **Afecta de manera muy crítica los resultados del objetivo.**Tiene que ver con aspectos claves tales como:* Pérdida de información a escala mayor,
* Interrupción del negocio de forma crítica,
* No concluir la ejecución de un proceso de inversión,
* Puede implicar el pago a partes por decisiones judiciales o de arbitraje,
* Incremento crítico de montos de inversión por un bien o servicio.
* Procesos penales o sancionatorios graves a funcionarios y/o empleados.
* Afectaciones a pérdidas de vidas humanas relacionadas a aspectos de seguridad en la prestación de un servicio.
* Desprestigio por escándalos financieros, de corrupción, políticos a la institución o funcionarios claves.
* Aumento de carga laboral de más del 66%
 |
| **Medio**  | 2 | **Afecta de manera importante los resultados del objetivo.*** Interrupción temporal de procesos de ejecución en proyectos de infraestructura.
* Pago de multas, sanciones a funcionarios y empleados por la Corte de Cuentas de la República.
* Aumento de carga laboral de hasta de un 34% a un 66%.
* Incremento sustancial en monto de proyectos por adquisición de bienes y servicios.
* Heridos de gravedad
 |
| **Bajo** | 1 | * No se considera importante el efecto o no hay suficientes razones para pensar que el riesgo es una amenaza al logro del objetivo.
* Aunque se considera importante la consecuencia, es menor su grado de materialización que en los otros niveles.
* Aumento de carga laboral hasta un 33 %.
* Acciones disciplinarias menos graves.
* Heridos con lesiones leves o incidentes.
 |

Tabla 2

Cuando los riesgos han sido identificados y cuantificados según su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia**, se obtiene la calificación de estos,** dicha calificación permitirá identificar aquellos que requieren una respuesta.

### 2.3 Calificación del riesgo

La **CALIFICACIÓN** del riesgo se determina multiplicando la cuantificación del impacto por la cuantificación de la probabilidad de ocurrencia.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Calificación del**  **Riesgo =**  | **Cuantificación del impacto del riesgo** | **X** | **Cuantificación de Probabilidad Ocurrencia** |

### 2.4 Cuadrante de valoración del riesgo

El propósito de la valoración del riesgo es ayudar a la toma de decisiones para priorizar los riesgos a tratar y la estrategia a implementar para el tratamiento.

Para evaluar los riesgos según sus niveles de impacto y probabilidad de ocurrencia, se hace uso del cuadrante de valoración del riesgo. Ver Figura 2

**CUADRANTE DE VALORACIÓN DEL RIESGOS**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |

|  |
| --- |
|  |

 |  |  |  |  |
| **IMPACTO** | **3** | **Medio** | **Alto** | **Alto** |  |
| **2** | **Bajo** | **Medio** | **Alto** |  |
| **1** | **Bajo** | **Bajo** | **Medio** |  |
|  |  | 1 | 2 | 3 |  |
|  |  | **PROBABILIDAD** |  |

Figura 2

La evaluación de riesgo consiste en determinar el **VALOR y el NIVEL** del riesgo.

En la Figura 3 se muestra un diagrama de distribución de los riesgos según su valoración:

**PROBABILIDAD**

**IMPACTO**

Figura 3

Según el nivel de riesgo se deben tomar las siguientes acciones. Ver Tabla 3:

| **CALIFICACIÓN DEL RIESGO** | **VALOR DEL RIESGO** | **NIVEL DEL RIESGO** | **ACCIONES A TOMAR** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Valores de 6.51 hasta 9** | **3** | **Alto** | **Gestionar**: Se requiere un plan de respuesta enfocado en disminuir, transferir o eliminar el riesgo con carácter muy urgente.  |
| **Valores de 3.51 hasta 6.50** | **2** | **Medio**  | **Monitorear**: Se requiere un plan de respuesta para hacer un seguimiento con sentido de urgencia analizando como la probabilidad o el impacto van cambiando. |
| **Valores de 1 hasta 3.50** | **1** | **Bajo** | **Aceptar**: El impacto no es significativo y la probabilidad de que suceda el evento es baja. Se requiere un plan de respuesta para monitorear el riesgo. |

Tabla 3

### Causas y consecuencias asignables a los riesgos

**2.5.1 Causas**

A partir de los factores internos o externos, se determinan los factores generadores del riesgo. Una causa en particular debe explicar que se produzca el riesgo. Para que se produzca un riesgo es usual que este sea el producto de la combinación de varias causas.

* + - 1. **Factores que originan las causas**
1. Procedimientos
* No existen procedimientos
* Existen procedimientos, pero deben ser rediseñados
* Existen procedimientos, pero no se aplican o cumplen
1. Competencias humanas

Falta de idoneidad de un funcionario o empleado al no cumplir el perfil estipulado por el puesto. Está relacionado a la falta de preparación académica, falta de conocimiento sobre la gestión de los procesos en su área de trabajo.

1. Carga de trabajo

Es la relación entre la demanda de servicios o trámites teniendo en cuenta la complejidad de los mismos, entre los recursos disponibles para procesarlos de acuerdo a un estándar establecido.

1. Planificación

Deficiencia en la coordinación organizacional para asegurar las acciones necesarias que lleven al cumplimiento de los objetivos.

1. Materiales o equipos

Falta de recursos logísticos para la realización de las operaciones de la organización.

1. Sociales

Peligros asociados a la vida humana que los funcionarios son sujetos en el desarrollo de sus funciones, traducido en deterioro en la integridad física o pérdida de vida humana.

1. Recursos monetarios

Disponibilidad de efectivo proveniente de diferentes fuentes para gestionar sobre las operaciones de la institución.

1. Interés particular de un funcionario en obtener beneficios para el o para un tercero.
	* + 1. **Relación causa y riesgo**
2. Al definir una causa esta debe de explicar directamente que el riesgo se concrete.
3. Las causas definen el cómo se puede originar el riesgo.
4. Un riesgo puede ser originado por una o varias causas.
5. Usualmente de varias causas identificadas, no todas tienen el mismo peso de contribución para generar el riesgo. Debemos identificar cuál o cuáles tienen mayor contribución (efecto Pareto). Las causas pueden ser valoradas en relación a probabilidad de ocurrencia e impacto en la generación del riesgo.
6. Los planes de mejora se deben centrar en las causas más críticas que generan el riesgo.
	* 1. **Consecuencias**

Son las repercusiones que se producen en la institución debido a que se ha concretado un riesgo determinado. Estas están directamente relacionadas al tipo de impacto generado por el riesgo en la institución.

1. Nivel de Incumplimiento de objetivos
2. Aspectos Legales- Incumplimiento de Ley
3. Menoscabo a los derechos de la ciudadanía.
4. Efecto en el tiempo.
5. Deterioro de imagen institucional
6. Pérdida económica
7. Pérdida de información
8. Interrupción del negocio
9. Demandas legales a la institución.
	* 1. **Identificación de causas y consecuencias del riesgo**

Al momento de analizar los riesgos identificados, se pueden presentan dudas para identificar la causa del riesgo, el riesgo en sí y las consecuencias en caso de materializarse. Para ello es importante considerar que estos tres elementos son consecutivos, ya que el riesgo se deriva de una causa y su materialización va a generar una consecuencia. Ver figura 4

Figura 4

## Fase III. Determinación e implementación de acciones de control para mitigar el impacto de los riesgos

###  3.1 Controles

**3.1.1 Tipos de controles**

COSO ERM define lo que llama actividades de control como políticas y procedimientos necesarios para asegurar una respuesta propia para los riesgos identificados. Para la adecuada respuesta a los riesgos identificados, la gestión de la organización debería seleccionar actividades de control necesarias para asegurar el oportuno y eficiente manejo de los riesgos. Debe de existir una revisión de las actividades actuales de control a fin de determinar si se está actuando o desarrollando de la manera apropiada en relación a los riesgos

Muchas actividades de control pueden ser fácilmente identificadas, debido a su naturaleza:

* Separación de deberes: Esencialmente la persona que inicia una transacción no debería ser la persona que finaliza la transacción.
* Auditorías. Los procesos deberían estar organizados de tal forma que los resultados finales pueden tener una fácil trazabilidad hacia atrás, hacia aquellas transacciones que generaron los resultados finales,
* Seguridad e integridad: El control de los procesos debería tener un apropiado control de procedimientos de tal forma que solo personas de cierta autoridad deben tener acceso a revisarlos y modificarlos.
* Documentación: procesos deben ser propiamente identificados

**3.1.2 Controles preventivos**

También llamados controles preliminares, se realizan antes de que se realice una actividad de trabajo. Aseguran que los objetivos sean claros, que establezcan el rumbo adecuado y que estén disponibles los recursos apropiados Se encuentran en lo que sucede durante el proceso de trabajo llamados a veces controles de dirección, monitorean las operaciones y actividades en curso para asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con lo planeado.

**3.1.3 Controles correctivos**

El control se denomina correctivo sí el control se aplica durante el proceso y permite corregir las deficiencias que se encuentran.

**3.1.4 Controles detectivos**

Se implementan después de que el trabajo está terminado. Se concentran en la calidad de los resultados finales. Mecanismos que reducen las acciones no deseadas cuando se observan desviaciones, enmendando los errores que luego se rigen a las normas para seguir con un buen funcionamiento de la organización.

### **3.2** **Clase de controles**

Los tipos de controles pueden clasificarse de acuerdo a la modalidad de implementación utilizando tecnologías de diferentes tipos, estos pueden ser manuales o automáticos.

**3.2.1 Controles manuales**

Los controles manuales son aquellos aplicados directamente por un operador. Depende su efectividad de las competencias y grado de disciplina del operador. Los controles manuales están relacionados con aspectos de gestión como:

1. Disciplina del operador para aplicar los controles de acuerdo a la periodicidad establecida.
2. Nivel de confiabilidad del operador al realizar cálculos relacionados a procesos.
3. En muchas ocasiones la carga de trabajo del operador puede influir en su capacidad de aplicar el control de forma oportuna y eficaz.
4. Pueden estar sujetos a discrecionalidades de los operadores.
5. El uso de operadores para realizar la aplicación de controles puede afectar la gestión operativa y presupuesto institucional.

**3.2.2 Controles automáticos.**

Los controles automáticos están asociados a aplicaciones informáticas, mecanismos electrónicos que realizan tareas de gestión según las rutinas que se le programen. Usualmente no necesitan una inversión de tiempo o en su defecto una baja inversión en tiempo de operador para la aplicación del control. Estos controles utilizan muchas veces mecanismos de administración visual para advertir sobre una situación de gestión que necesita ser reportada y tratada de forma oportuna. Los controles automáticos están asociados a situaciones de gestión como:

1. La disciplina del operador ya no es relevante, las aplicaciones funcionan en base a rutinas establecidas.
2. El nivel de confiabilidad de los cálculos procesales es extremadamente alto, así como su mejor tiempo de respuesta para los cálculos que realiza.
3. El control de plazos para tareas se puede evidenciar en base a parametrizaciones de metas. Se ayuda de controles visuales que adviertes a operadores sobre la gestión de procesos; se puede auxiliar en ocasiones de ayudas auditivas.
4. En muchas ocasiones los controles ayudan a disminuir la carga operativa y se pueden redireccionar a operadores a otras actividades organizacionales.
5. Los controles automáticos se ayudan de toda la gama de tecnologías de información y comunicación para transmitir información de interés a los usuarios.
6. Los controles automáticos pueden implementar acciones de paro o interrupción de la gestión para advertir, reducir o evitar errores en la gestión de los procesos

### **3.3 Controles y las áreas organizacionales**

A continuación, se enumeran una serie de controles asociados a áreas de la organización, ver Tabla 4:

| Área Organizacional | Control |
| --- | --- |
| Normativas | * Políticas
* Normativas
* Reglamentos
* Lineamientos
* Manuales de funciones
 |
| Gestión Procesos | * Procedimientos
* Planes Operativos
* Indicadores de gestión
* Tableros de Control
* Evaluación de desempeño
* Monitoreo de Riesgos
* Informes de gestión /productividad
 |
| Operaciones | * Lista de chequeo
* Conciliaciones
* Verificación de firmas
* Segregación de funciones
* Niveles de autorización
* Pólizas
* Sistemas redundantes
* Personal capacitado
* Aseguramiento de la calidad
* Custodia de bienes
* Vigilancia instalaciones
* Registros de control
 |
| Legales | * Control de términos
* Revisiones
* Normas claras y aplicadas
 |
| Participación ciudadana | * Foros
* Contralorías ciudadanas
 |

Tabla 4

### 3.4 **Tabla de análisis de controles**

Una vez que se han identificado, evaluado y priorizado los riesgos; es necesario revisar las actividades de control que existen para mitigarlos; asimismo, es importante evaluar qué tan efectivos son los controles que se encuentran establecidos tanto en su operatividad como en su diseño; esta actividad es clave, ya que la existencia de controles inadecuados o inefectivos manifiestan una gestión de riesgos nula.

A continuación, la Tabla 5, muestra la matriz de valoración básica de los controles asociados a los riesgos identificados y evaluados

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nombre del Control | Tipo de Control | Frecuencia de ejecución | Área responsable del control | Evidencia de ejecución del control | Efectividad del control | Clase de Control |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Tabla 5

* **Nombre de Control:** Nombre asignado de acuerdo al sistema de documentación institucional
* **Tipo de Control:** Control Preventivo o Correctivo, área de asociación de organización
* **Frecuencia de Ejecución:** Periodicidad establecida para aplicación del control.
* **Área responsable del control:** Área responsable y responsable específico de aplicar control.
* **Evidencia de ejecución de control:** Registros establecidos y verificados como evidencia que se ha aplicado el control de acuerdo al procedimiento establecido.
* **Efectividad del control:** Resultados asociados a la función de control que debe seguir, de acuerdo a los riesgos que se ha concretado.
* **Clase de control:** Control manual o automatizado

### 3.5 Matriz de gestión riesgos

La matriz de riesgos es una herramienta que proporciona información que permite hacer un enfoque sistémico en el uso de los recursos para **evitar, transferir, mitigar y aceptar los riesgos**.

Con una matriz de riesgos completa, se podrán planificar las acciones necesarias para gestionar los riesgos de mayor valor. Para eso, puede usar la matriz de gestión de riegos, que le permite identificar las acciones que se tomarán para evitar, transferir o mitigar los riesgos críticos, determinar los responsables que las llevarán a cabo, especificar un presupuesto (si es necesario) y un cronograma para realizarlas, y controlar los resultados de las acciones basándose en los indicadores de resultados.

La matriz de riesgos está compuesta por los elementos que se detallan en el siguiente formato, ver Tabla 7:

**MATRIZ DE RIESGOS**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Etapa de proceso** | **Riesgo** | **Tipo de riesgo** | **Causa** | **Consecuencia** | **Probabilidad** | **Impacto** | **Valor de riesgo inherente** | **Valoración riesgo** | **Controles** | **Tipo de control** | **Clase de Control** | **Plan de mejora** | **Responsables** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Tabla 7

# MAPA DE RIESGOS

El mapa permite ubicar qué riesgos tienen mayor grado de frecuencia e impacto; a partir de esto deberá decidirse que respuesta para los riesgos ubicados con niveles altos deben llevarse a cabo.

El mapa de riesgo podrá ser visualizado a través de la matriz de riesgos (ver anexo) FF), donde aparezcan estos según el orden de criticidad. Además, podrán ser visualizados a través del diagrama de riesgos que muestra la figura 5

**MAPA DE RIESGO**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |

|  |
| --- |
|  |

 |  |  |  |  |
| **IMPACTO** | **3** |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |
| **1** |  |  |  |  |
|  |  | 1 | 2 | 3 |  |
|  |  | **PROBABILIDAD** |  |

Figura 5

Una vez que los responsables de ejecutar las actividades para el logro de los objetivos han analizado los posibles riesgos sobre la base de su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia, se deberá planificar la respuesta de los mismos

El mapa de riesgo deberá de ser comunicado a los titulares de la institución y se deberán de recibir directrices sobre cuáles riesgos deben ser priorizados.

# PLAN DE RESPUESTA.

## Estrategias del plan de respuesta

La planificación de la respuesta a los riesgos es el proceso por el cual se desarrollan alternativas y se definen acciones para disminuir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia de las amenazas. Las respuestas tienen que ser consistentes con el valor del riesgo, aplicadas en el momento adecuado, realista, acordado por todas las partes implicadas y costo-eficientes.

El Plan de respuesta a los riesgos está basado en cuatro estrategias, las cuales se detallan en Tabla 6:

| **No.** | **ESTRATÉGIA** | **DESCRIPCIÓN** |
| --- | --- | --- |
| 1 | **Evitar** | Realizar cambios para evitar el riesgo. Esto puede implicar cambios en el cronograma o el alcance del proyecto/actividad |
| 2 | **Reducir** | Reducir o mitigar un riesgo es disminuir la probabilidad o el impacto de que se produzca el riesgo. Una gran gama de decisiones de gestión puede producir que ciertos riesgos se reduzcan. |
| 3 | **Compartir** | Virtualmente todas las organizaciones o personas, comparten algún tipo de riesgo mediante seguros de cobertura u otras técnicas aplicables a la gestión específica de la institución  |
| 4 | **Transferir** | Trasladar el impacto de una amenaza a un tercero junto con la responsabilidad de la respuesta. |
| 5 | **Aceptar** | No tomar ninguna medida a menos de que el riesgo suceda. Esta estrategia se da cuando no es viable o rentable abordar el riesgo de otra manera. Hay dos tipos de aceptación de un riesgo: pasiva, no hacer nada; y activa, establecer una reserva de contingencia con recursos mínimos. |

Tabla 6

El plan de respuesta deberá de incluir las siguientes actividades.

* + 1. Selección de riesgos prioritarios a tratar

De acuerdo a la criticidad de los riesgos y su impacto en la organización se valorará a cuáles riegos se aplicará mejora de procesos

* + 1. Formación de un equipo de trabajo para establecer una mejora de procesos

Se formará un equipo multidisciplinario asociado al proceso y al riesgo seleccionado, para integrar un grupo de mejora. Se aplicarán las herramientas de resolución de problemas para buscar la mejora.

* + 1. Selección de mejora

Se seleccionará la alternativa más viable para la organización de acuerdo al contexto existente. Las jefaturas de la unidad a la que pertenece el riesgo y los titulares de la institución deberían opinar sobre la selección de estas alternativas de mejora en caso de ser necesario.

* + 1. Implementación de mejora

Una vez seleccionada la alternativa se elaborará un plan de implementación, y se dará seguimiento al plan.

* + 1. Establecimiento plan de seguimiento

Se elaborará un plan de seguimiento a las mejoras para asegurar la respuesta al riesgo sea acorde a los alcances y mejoras establecidas. En caso de ser necesario se hará ajustes a la implementación realizada y se volverá a monitorear los resultados.

## Comunicación sobre mapa de riesgo

Se debe de establecer una estrategia de comunicación de varios niveles para la promoción de las actividades de mapa de riesgo

1. Comunicación a nivel de unidad

El mapa de riesgo debe ser socializado al interior de la unidad donde pertenece el procedimiento analizado. Los planes de mejora deben ser compartidos y mostrar el progreso de las mejoras.

1. Comunicación a nivel interno de la institución.

Como parte de los esfuerzos institucionales de mejora, con enfoque de lucha contra la corrupción, se debe de enfocar los esfuerzos que se realizan, socializando las mejoras logradas.

1. Comunicación

A nivel de comunicación hacia la ciudadanía, el comunicar el uso de herramientas como mapa de riesgo, son mecanismos que muestran los niveles de transparencia, esfuerzos en la lucha y prevención de la corrupción que la institución realiza. Estas medidas aumentan la confianza de la ciudadanía y mejoran la imagen institucional.

## 3. Plan de monitoreo.

Una vez que los riesgos se han identificado, evaluado, y establecido los procesos de respuesta, el proceso de monitoreo debe ser establecido en los siguientes pasos:

1. Desarrollar un fuerte entendimiento de los riesgos significativos identificados y desarrollo de procedimientos de control para monitorear o corregir dichos riesgos.
2. Crear procedimientos de verificación si aquellos procedimientos de verificación relacionada a los riesgos están trabajando significativamente.
3. Ejecutar test de los procedimientos de control para verificar si estos están funcionando efectivamente y según se esperaba.
4. Realizar ajustes o mejoras para mejorar el proceso de monitoreo de riesgos.

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, en el mapa de riesgos, es necesario monitorearlo teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización.

El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de los responsables de los procesos y de la Oficina de Control Interno, su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. La Oficina de Control Interno dentro de su función asesora comunicará y presentará luego del seguimiento y evaluación sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.