

**INSTITUTO NACIONAL DE PENSIONES DE LOS  
EMPLEADOS PÚBLICOS**

**POLÍTICAS Y MECANISMOS DE GESTIÓN DE  
RIESGOS**



**Lic. Andrés Rodríguez Celis**  
**Presidente**



**Julio 2012**

**INDICE**

INTRODUCCIÓN.....	1
I. Objetivo General .....	2
II. Objetivos Específicos .....	2
III. Alcance .....	2
IV. Marco Teórico .....	3
1. Ambiente Interno .....	5
2. Establecimiento de Objetivos .....	7
3. Identificación de Eventos .....	7
4. Evaluación de Riesgos .....	7
5. Respuesta a los Riesgos .....	8
6. Actividades de Control .....	9
7. Información y Comunicación .....	10
8. Supervisión .....	11
V. Políticas para la Gestión de Riesgos en el INPEP .....	12



## **INTRODUCCIÓN**

El Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos –INPEP–, como Institución que forma parte del Sistema de Pensiones Público, cuya función principal es el otorgamiento de prestaciones económicas a sus Asegurados o Beneficiarios, desarrolla una gama de actividades encaminadas al cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos, muchas de éstas se enfocan directamente a los procesos de otorgamiento y pago de prestaciones de seguridad social, pero, existen otras actividades colaterales que son de apoyo y que también son importantísimas para mantener robusta la organización de la Institución.

Bajo este contexto, las diferentes unidades que conforman la estructura organizativa del Instituto, están expuestas, que en el desarrollo de sus actividades se den eventos que lleven inherente el riesgo de afectar el cumplimiento de los objetivos y que a la vez sean de impacto negativo para la Institución. Por lo tanto es de suma importancia crear una cultura de gestión de riesgos, que debe ser ejecutada a todos los niveles de la organización, para darle tratamiento a los riesgos identificados. Para ello es de suma importancia adoptar un marco conceptual que sirva de base para crear la cultura de gestión de riesgos.

Al respecto, el INPEP, adoptará el marco teórico de la Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado, que incluye los ocho componentes siguientes: Ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

En el presente documento se da a conocer el marco teórico general de la Gestión de Riesgos Corporativos, que servirá de guía para que los empleados de la Institución den inicio a la creación de la cultura de gestión de riesgos en las diferentes áreas que conforman la estructura organizativa, a la vez, se dictan las políticas y mecanismos para la gestión de riesgos.



## **I. OBJETIVO GENERAL**

Crear un manual de políticas y mecanismos para la gestión de riesgos del INPEP que provea seguridad razonable en relación al logro de los objetivos.

## **II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.- Establecer el marco teórico que regirá la gestión de riesgos del INPEP.
- 2.- Brindar lineamientos a las diferentes unidades organizativas para que las actividades que conlleven al logro de los objetivos institucionales se desarrollen bajo el enfoque de la gestión de riesgos.
- 3.- Dar a conocer a las diferentes jefaturas que conforman la estructura organizativa del Instituto, los componentes de la gestión de riesgos que les servirán como criterios para crear sistemas de control interno eficaces.

## **III. ALCANCE**

El presente documento será la guía para que cada unidad organizativa elabore sus documentos de gestión de riesgos, mediante éste se brindarán los lineamientos y el esquema general de la gestión de riesgos del INPEP.



## **IV. MARCO TEÓRICO**

El control interno es un proceso, efectuado por las personas de todos los niveles jerárquicos que conforman la estructura organizativa de la institución, destinado a proveer razonable seguridad en relación al logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad en la elaboración de información contable;
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

El control interno es una serie de acciones que está integrado en los procesos de planificación, ejecución y monitoreo. Este sistema esta entrelazado con las actividades operativas de la institución y existe por razones fundamentales de las funciones propias de ésta.

Los controles pueden afectar directamente la capacidad de la institución para alcanzar los objetivos y respaldar la calidad en el resultado de estos. La búsqueda de calidad está directamente vinculada a como se administran y controlan los diferentes procesos que ejecuta cada una de las diferentes áreas, de acuerdo a las funciones propias de la institución.

El control interno es ejecutado por la máxima autoridad, la administración y el resto de integrantes de la institución. Es cumplido por lo que hacen y dicen las personas que conforman la organización, estableciendo objetivos y poniendo mecanismos de control.

En forma similar, el control interno afecta las acciones de las personas. El control interno reconoce que la gente no siempre entiende, comunica o se desempeña en forma consistente. Cada individuo trae al lugar de trabajo antecedentes y habilidades técnicas que son únicos y tiene diferentes necesidades y prioridades.

Estas realidades afectan y son afectadas por el control interno. Las personas deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad. De acuerdo a esto, es necesario que exista un claro y cercano enlace entre los deberes de las personas y la forma en que los llevan a cabo, así como también con los objetivos de la institución.

Para este documento, el mencionar personas, se refiere a todos los que conforman los diferentes niveles jerárquicos de la institución, es decir, Junta Directiva, Administración Superior, Administración y Personal Operativo. La Junta Directiva es un elemento importante del control interno, porque, además de realizar tareas de vigilancia a través del Comité de Auditoría, proporciona orientación y aprueba ciertos procesos y políticas.



**Seguridad razonable.**

A pesar de que el control interno esté bien diseñado y ejecutado, éste solo puede proporcionar seguridad razonable a la Junta Directiva y a la Administración en cuanto al logro de los objetivos de la institución. La probabilidad de conseguirlo es afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones incluyen el hecho de que en la toma de decisiones el juicio humano puede tener fallas, las personas responsables de establecer los controles necesitan evaluar sus costos y beneficios relativos, y pueden desencadenarse rupturas debido a fallas humanas tales como simples errores o malentendidos. Por otra parte los controles pueden ser burlados por la colusión de dos o más personas. Con lo cual, queda claramente planteado que el sistema de control interno como tal, no garantiza la anulación de los errores que puedan darse en los diferentes procesos, sino, que solamente brindan una seguridad razonable.

El INPEP, es una Institución Previsional del Sistema de Pensiones Público de El Salvador, como tal, tiene claramente establecida su misión y objetivos que pretende alcanzar y las estrategias a implantar para lograrlos. De conformidad a la teoría de la gestión de riesgos corporativos-marco integrado, todos los objetivos de las entidades caen dentro de cualquiera de las siguientes categorías:

**Estratégicos** – relacionados con la misión de la entidad.

**Operacionales** – relacionados con el uso eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.

**De información** – relacionados con la preparación de estados contables confiables.

**Cumplimiento** – relacionados con el cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y regulaciones aplicables.

Para el INPEP como institución dedicada a brindar servicios previsionales, también aplica esta categorización.

Esta categorización permite enfocar sobre aspectos separados del control interno. Estas categorías distintas pero superpuestas, encaran distintas necesidades y pueden ser responsabilidad directa de distintos ejecutivos. Esta categorización también distingue entre lo que puede esperarse de cada categoría de control interno.

Puede esperarse que el sistema de control interno provea seguridad razonable de lograr los objetivos relativos a la confiabilidad de la elaboración de información contable y al cumplimiento con leyes y regulaciones. El logro de esos objetivos, que están basados ampliamente en estándares impuestos por unidades externas, dependen de cómo se desempeñan las actividades dentro de los controles de la entidad.

Por otra parte, el logro de los objetivos relacionados con las operaciones –tales como el rendimiento de las inversiones, la recepción oportuna del financiamiento para el pago de las prestaciones de seguridad social- no está siempre dentro del

## **POLÍTICAS Y MECANISMOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS**

control de la institución. El control interno no puede prevenir juicios o eventos externos que puedan causar que el desarrollo de las operaciones para el logro de los objetivos falle. Para estos objetivos, el sistema de control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que la Junta Directiva y la Administración Superior en su rol de vigilancia, estén enterados, en forma oportuna, de las situaciones externas que están afectando el logro de los objetivos.

El INPEP para la gestión de riesgos adoptará los componentes del informe Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado emitido por el "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)", adaptándolos en lo que sea aplicable a la naturaleza de la institución.

Los componentes del informe de Gestión de Riesgos – Marco Integrado, son los siguientes:

1. Ambiente interno.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Identificación de eventos.
4. Evaluación de riesgos.
5. Respuesta a los riesgos.
6. Actividades de control.
7. Información y comunicación.
8. Supervisión.

### **1.- AMBIENTE DE INTERNO**

El ambiente interno tiene un impacto significativo en el modo de cómo se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuado, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos.

La filosofía de la gestión de riesgos es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones. Tanto la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias.

Los factores del ambiente interno son:



**Integridad y valores éticos**

Los objetivos de una entidad y la forma como se logran basados en preferencias, juicios de valor y estilos de dirección. Estas preferencias y juicios de valor, que se traducen en estándares de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con valores éticos. La integridad es un requisito previo para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de la institución.

**Compromiso con la competencia**

La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con la tareas que definen el trabajo del individuo. Cuan bien estas tareas necesitan ser cumplidas generalmente es una decisión de la dirección, la cual debe ser tomada considerando los objetivos de la entidad y las estrategias y los planes de la dirección para logra estos objetivos.

**Directorio o Comité de Auditoría**

El ambiente interno está influido significativamente por el directorio y el comité de auditoría de la entidad.

**Estructura organizacional**

La estructura organizacional de una entidad provee el marco dentro del cual son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas las actividades, para el logro de los objetivos a nivel de entidad.

Entre los aspectos significativos al establecer una estructura organizacional relevante se incluye definir áreas claves de autoridad y responsabilidad y establecer líneas apropiadas para elevar informes.

**Asignación de autoridad y responsabilidad**

Esta incluye asignación de autoridad y responsabilidad para actividades operativas y establecimiento de relacionamiento para la elevación de informes y protocolos de autorización. Ella involucra el grado en que individuos y equipos son alentados a usar su iniciativa para encarar asuntos y resolver problemas, así como los límites a su autoridad.

Un desafío es asegurar que todo el personal entienda los objetivos de la entidad. Es esencial que cada individuo sepa como sus acciones se interrelacionan y contribuyen al logro de los objetivos.

**Políticas y prácticas de recursos humanos**

Las prácticas relativas a recursos humanos envían mensajes a los empleados en cuanto a los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Dichas prácticas se relacionan con las acciones referidas a contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, compensación y corrección.



## 2.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos tienen un vínculo directo con la misión de la entidad. Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Los objetivos estratégicos están vinculados con otros objetivos más específicos, que pueden ser los propios de cada unidad organizativa, de los cuales también hay elecciones de acciones a implantar para lograrlos y por ende llevar consigo el análisis para determinar el riesgo que cada una de ellas implica.

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

## 3.- IDENTIFICACION DE EVENTOS

Los niveles de dirección identifican los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, los niveles de dirección contemplan una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

## 4.- EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes que puedan afectar el logro de los objetivos, elaborando una base para determinar como deber se administrados esos riesgos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto- y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

**Riesgo inherente** es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.



## POLÍTICAS Y MECANISMOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

**Riesgo residual** es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente.

La presentación de evaluaciones de riesgos, se puede hacer a través de **mapas de riesgo**.

### **Mapas de riesgo.**

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto.

## **5.- RESPUESTA A LOS RIESGOS**

Una vez evaluados los riesgos relevantes, los niveles de dirección determinan cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que puede existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Al igual que en la evaluación del riesgo inherente, el riesgo residual puede ser valorado de manera cualitativa o cuantitativa. En términos generales, se utilizan las mismas mediciones en las evaluaciones del riesgo inherente y el riesgo residual.

Prácticamente todas las respuestas al riesgo implican algún tipo de costo directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el costo inicial del diseño e implantación de una respuesta (procesos, personal y tecnología), así como el costo de mantener la respuesta de manera continua. Los costos y beneficios asociados pueden medirse cuantitativamente o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionadas.



## **6.- ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control son políticas y procedimientos, los cuales son las acciones de las personas para implementar las políticas, para ayudar a asegurar que las directivas de la dirección identificadas como necesarias para encarar los riesgos, son cumplidas. En base a la naturaleza de los objetivos de la entidad a los que corresponden, las actividades de control pueden ser divididas en tres categorías: operaciones, elaboración de información contable o de cumplimiento.

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

A pesar de que algunos controles solamente corresponden a un área, a menudo se superponen. Dependiendo de las circunstancias, una actividad de control en particular podría ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una de las tres categorías. Por esto, los controles operativos pueden también ayudar a asegurar la confiabilidad de la elaboración de información contable, los controles sobre elaboración de información contable pueden servir para asegurar cumplimiento.

### **Tipos de actividades de control.**

Se han establecido muchas descripciones diferentes de tipos de actividades de control, las que incluyen controles preventivos, detectivos, manuales, computarizados y gerenciales. Las actividades de control pueden ser tipificadas por objetivos de control específicos tales como asegurar la integridad y exactitud del procesamiento de datos.

Actividades de control comunes en las entidades:

- **Revisiones a nivel superior.** Se hacen revisiones del desempeño actual versus presupuestos, previsiones y períodos anteriores.
- **Revisión directa funcional o por actividad.** Las jefaturas que supervisan actividades o funciones revisan los informes de desempeño.
- **Procesamiento de información.** Una variedad de controles son realizados para verificar la exactitud, integridad y autorización de las operaciones.
- **Controles físicos.** El equipamiento, los bienes de cambio, las inversiones, el dinero en efectivo y los otros activos están físicamente protegidos y, periódicamente son recontados y su resultado es comparado con los importes establecido en los libros de control.
- **Indicadores de desempeño.** La comparación de diferentes conjuntos de datos -operativos o contables-, entre si junto a los análisis de las relaciones y a las acciones correctivas e investigativas, sirven como actividades de control.



## **POLÍTICAS Y MECANISMOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS**

- **Segregación de funciones.** Las funciones son divididas, o segregadas, entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o acciones incorrectas.

### **Políticas y procedimientos.**

Las actividades de control generalmente involucran dos elementos: una política que establece qué se debe hacer y que sirve como base para el segundo elemento, los procedimientos para ejecutar la política.

### **Integración con la apreciación de riesgos.**

Paralelamente con la apreciación de riesgos, la dirección debe identificar y poner en funcionamiento las acciones necesarias para encarar los riesgos. Las acciones identificadas para encarar un riesgo también sirven para focalizar la atención en las actividades de control a ser establecidas, para ayudar a asegurar que las acciones sean llevadas a cabo en tiempo y en forma.

## **7.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

### **INFORMACIÓN**

Se necesita información a todos los niveles de una organización para manejar el negocio y moverse hacia el logro de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, elaboración de información contable y cumplimiento. Se usa una batería de información. La información contable, por ejemplo, se usa no solo para preparar estados contables para su distribución externa. También se usa para decisiones operativas, tales como monitorear desempeños y asignar recursos.

### **COMUNICACIÓN**

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Como se comentó anteriormente, los sistemas de información deben proveer información a los miembros apropiados del personal para que puedan ejercer sus responsabilidades en relación a la realización de operaciones, la elaboración de información contable y el cumplimiento de leyes y regulaciones. Pero la comunicación también debe efectuarse en un sentido más amplio, tratando con expectativas, responsabilidades de individuos y grupos, y otros temas importantes.

#### **Interna.**

Además de recibir datos pertinentes para dirigir sus actividades, todo el personal, particularmente aquellos con importantes responsabilidades de dirección operativa o contable, necesitan recibir un claro mensaje de la dirección superior de que las responsabilidades de control interno deben ser tomadas seriamente. Tanto la claridad del mensaje como la eficacia con que se lo comunica son importantes.



**Externa.**

No sólo se necesita una comunicación apropiada dentro de la entidad, sino también hacia fuera. Con canales abiertos de comunicación, hacia las personas a quienes se les brindan los servicios institucionales, además, las entidades con las cuales se tiene relación.

## **8.- SUPERVISIÓN**

La gestión de riesgos corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección.



## **V. POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL INPEP**

Las políticas para la gestión de riesgos del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos, que se dictan a continuación, tienen la finalidad de orientar acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de la Institución.

- 1.- El INPEP a través de la Presidencia nombrará el Comité de Gestión de Riesgos, que deberá estar integrado por los Subgerentes, Jefes de Unidad y Gerente.
- 2.- El Comité de Gestión de Riesgos, deberá familiarizarse a fondo con los componentes, conceptos y principios del marco teórico adoptado, que es la Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, de forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental necesaria para diseñar e implantar un proceso de gestión de riesgos corporativos que aborde de manera eficaz las necesidades específicas de la institución.
- 3.- El Comité de Gestión de Riesgos, a través de los medios de comunicación que considere más eficientes divulgará el contenido del presente documento a los jefes de departamento y de secciones, para que estos, a la vez, lo divulguen a los empleados que conforman dichas áreas.
- 4.- El Comité de Gestión de Riesgos, será el responsable de brindar o gestionar las capacitaciones que sean necesarias, para que las diferentes jefaturas que conforman la estructura organizativa del Instituto tengan el conocimiento de los componentes de la gestión de riesgos, para que éstos sean agentes multiplicadores hacia sus subalternos y lograr crear una cultura institucional de gestión de riesgos corporativos.
- 5.- La base para la implantación de la cultura de gestión de riesgos será la misión, visión y objetivos institucionales contemplados en el plan estratégico.
- 6.- Cada unidad organizativa, es decir subgerencia o unidad, deberá tener el comité de gestión de riesgos por unidad organizativa, que estará conformado por el subgerente o jefe de unidad y las jefaturas de departamento o sección que dependan de estas.
- 7.- Cada unidad organizativa, administrará su propia matriz de riesgos, la cual deberá ser actualizada por lo menos una vez al año.



## **POLÍTICAS Y MECANISMOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS**

8.- El Comité de Gestión de Riesgos determinará el contenido y los formatos que deberán tener las matrices de riesgos elaboradas por cada unidad organizativa.

9.- El comité de gestión de riesgos por unidad organizativa, será el responsable de influir en la conciencia de sus empleados acerca del ambiente interno, que contempla la integridad, valores éticos y competencia.

10.- Las jefaturas responsables de los procesos particulares de sus áreas, deberán identificar los riesgos que puedan afectar el desarrollo de las actividades o el logro de los objetivos propuestos.

11.- Será responsabilidad de las jefaturas dueñas de los procesos, identificar e implantar acciones preventivas, para evitar que los riesgos ubicados en zonas seguras pasen a zonas inaceptables.

12.- Cada jefatura deberá identificar los eventos potenciales, que de ocurrir, podrían afectar negativamente en el logro de los objetivos, estos deben formar parte de la matriz de riesgos de cada unidad organizativa.

13.- Cada unidad organizativa tendrá la libertad de utilizar las técnicas de identificación de eventos que más se adapte a su naturaleza.

14.- La evaluación de riesgos, será desarrollada por cada unidad organizativa y supervisada por el Comité de Gestión de Riesgos.

15.- Cada unidad organizativa, tendrá la libertad de utilizar la metodología y técnicas de evaluación de riesgos que más se adapte a su naturaleza.

16.- Con base a la evaluación de riesgos, cada jefatura a quien le correspondan los procesos, deberá tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos de la administración de riesgos de sus procesos, teniendo en cuenta las siguientes opciones:

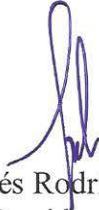
- a) Evitar el riesgo, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización.
- b) Reducir el riesgo, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad como el impacto.
- c) Compartir o transferir el riesgo, reduce su efecto a través del traspaso o la distribución de una porción del riesgo con otra entidad.
- d) Asumir el riesgo, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, es este caso el responsable del proceso acepta la pérdida residual probable.

17.- Las actividades de control deberán ser ejecutadas por los empleados que conforman los diferentes niveles de la organización.

18.- Las matrices de riesgos de cada unidad organizativa, serán informadas al Comité de Gestión de Riesgos, para que éste evalúe su contenido y luego las haga del conocimiento del Comité de Auditoría.



El presente manual de políticas y mecanismos para la gestión de riesgos, entra en vigencia a partir del treinta de julio de dos mil doce.



Lic. Andrés Rodríguez Celis  
Presidente

