



Instituto Administrador de los Beneficios
de los Veteranos y Excombatientes

Manual de Gestión de Riesgos Institucional

Código:

MNL-INST-0003

Revisión:

01

Fecha de emisión:

27/04/2022

Página 1 de 13

MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONAL

			Acuerdo: Acta: XX/XX/20XX
Firma	Firma	Firma	
Lcda. Fátima Tobar Técnico de Gestión de Calidad	Ing. Óscar Cruz Directos de Planificación	Dr. Daniel Platero Gerente General	JUNTA DIRECTIVA
Elaboró	Revisó	Visto Bueno	Autorizó



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVOS.....	3
OBJETIVO GENERAL.....	3
OBJETIVO ESPECIFICOS.....	3
TERMINOLOGÍA.....	4
BASE DE APLICACIÓN.....	5
ALCANCE O ÁREAS DE APLICACIÓN.....	5
POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN.....	5
CONTENIDO DEL MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	6
PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS.....	6
TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR LOS RIESGOS.....	7
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	8
ANÁLISIS DE RIESGOS.....	8
EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	9
RESPUESTA A LOS RIESGOS.....	10
OBLIGATORIEDAD.....	12
VIGENCIA.....	12
ANEXOS.....	13
ANEXO 1: MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	13

Lcda. Fátima Tobar
Técnico de Gestión de Calidad

Elaboró

Ing. Óscar Cruz
Director de Planificación

Revisó

Dr. Daniel Platero
Gerente General

Visto Bueno

JUNTA DIRECTIVA

Autorizó



INTRODUCCIÓN

El Manual de Gestión de Riesgos del Instituto Administrador de los Beneficios de los Veteranos y Excombatientes, tiene como propósito fundamental, constituirse en una herramienta administrativa práctica y de utilidad para orientar metodológicamente, que facilite a las diferentes áreas organizativas los procesos en la identificación, análisis y valoración de los riesgos presentes en las actividades que desarrollan y así garantizar la eficiencia de las operaciones y mitigar el efecto de aquellas situaciones que puedan llegar a entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la institución e impidan el logro de los objetivos estratégicos.

Es de interés del INABVE, desarrollar actividades para la administración del riesgo operacional como una característica importante dentro de la práctica de riesgos, que conlleve a reducir o evitar pérdidas, así como la necesidad de crear estrategias, cuya gestión permita generar un mejor control.

Asimismo, permite orientar la definición de los planes de acciones que deben establecerse en cada proceso y así enfocar los esfuerzos a la mejora, estableciendo responsabilidades, políticas y seguimiento a estas acciones.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer la metodología para la gestión de riesgos para atender y disminuir los riesgos operativos a los que está expuesto el INABVE con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

OBJETIVO ESPECIFICOS

- Implementar una herramienta que facilite a las Jefaturas del Instituto, la adecuada administración de los riesgos inherentes a sus labores.
- Fomentar una participación compartida entre todos los niveles jerárquicos para tener una visión sobre la administración y evaluación de riesgos institucionales.
- Reducir la ocurrencia de eventos de riesgo generando acciones y controles que permitan mitigar el impacto negativo de los riesgos.

Lcda. Fátima Tobar Técnico de Gestión de Calidad	Ing. Óscar Cruz Director de Planificación	Dr. Daniel Platero Gerente General	JUNTA DIRECTIVA
Elaboró	Revisó	Visto Bueno	Autorizó



TERMINOLOGÍA

Administración de Riesgos: Es el conjunto de procesos, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a los que se encuentra expuesta una empresa, de tal forma que les permita minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Amenaza: Se define como la causa de un riesgo. La materialización de una amenaza dentro de un sistema organizacional puede originar uno o más riesgos.

Cultura de riesgo: Es el conjunto de valores, actitudes y prácticas compartidas que caracterizan cómo una organización considera y enfrenta los riesgos de sus actividades el “día a día”.

Evento: Incidente o situación, que ocurre en un lugar determinado durante un período determinado. Este puede ser cierto o incierto y su ocurrencia puede ser única o ser parte de una serie.

Frecuencia: Medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces que ha ocurrido un evento en un tiempo dado.

Gestión de riesgo: Proceso desarrollado por los empleados, que se aplica en la formulación de estrategias y a través de toda la institución. Diseñado para identificar eventos potenciales que podrían afectar la Institución y manejar el riesgo, con el fin tener una seguridad razonable.

Identificación del Riesgo: Elemento de control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Institución, que ponen en riesgo el logro de su Misión.

Impacto: Es el resultado de la materialización de un evento.

Probabilidad: Se refiere a la posibilidad de ocurrencia de un riesgo potencial.

Riesgo Inherente: Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

Riesgo Operativo: Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos.

Lcda. Fátima Tobar Técnico de Gestión de Calidad	Ing. Óscar Cruz Director de Planificación	Dr. Daniel Platero Gerente General	JUNTA DIRECTIVA
Elaboró	Revisó	Visto Bueno	Autorizó



Riesgo Residual: Nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.

Riesgo: La exposición a la posibilidad de ocurrencia de eventos que pueden impactar negativamente en el logro de los objetivos institucionales.

Tolerancia al riesgo: Es el nivel aceptable de riesgo respecto al perfil de riesgos, teniendo en cuenta el cuidado de los objetivos específicos de la empresa.

BASE DE APLICACIÓN

- Project Management Institute (PMIBOK).

ALCANCE O ÁREAS DE APLICACIÓN

El Manual de Gestión de Riesgos es de aplicabilidad a todas las áreas organizativas del INABVE para identificar, evaluar, controlar y dar seguimiento a los riesgos que pudiesen obstaculizar o impedir el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales.

Es de suma importancia la prioridad a los riesgos que implica la toma de decisiones, riesgo de extravío de documento, pérdida de información, pérdida de bienes o recursos financieros y aquellos riesgos que hayan sido objeto de auditorías realizadas por la auditoría interna en las que existan recomendaciones no cumplidas o en proceso de cumplimiento.

POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

- Instructivo para la Aprobación de Documentos Institucionales del INABVE
- Política de Revisión de Documentos

Lcda. Fátima Tobar
Técnico de Gestión de Calidad

Ing. Óscar Cruz
Director de Planificación

Dr. Daniel Platero
Gerente General

JUNTA DIRECTIVA

Elaboró

Revisó

Visto Bueno

Autorizó



GESTIÓN DE RIESGOS

A partir de la elaboración de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Instituto Administrador de Veteranos y Ex combatientes, el cual responde a exigencias de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas emitidas por la Corte de Cuentas de la República; inicia el proceso de valoración de riesgos institucionales, constituyendo el ámbito de aplicación todas las áreas organizativas del INABVE, por medio de las jefaturas y subalternos, así el proceso de gestión de riesgos proporciona una seguridad razonable para que las operaciones financieras, administrativas y operativas, se realicen con eficiencia, efectividad y eficacia, lo cual implica la utilización de los recursos humanos tecnológicos y financieros, la confiabilidad y oportunidad de la información, tanto para uso interno como externo, así como el marco legal y técnico aplicable.

En tal sentido y con el objeto de disponer de herramientas que contribuyen a la adecuada gestión de los riesgos, se han generado una serie de actividades para crear una matriz de riesgos que registre, evalúe y pueda tener un control de estos. Razón por la cual, ha sido necesario la elaboración de un Manual para la Gestión de Riesgos, en cumplimiento con lo que exige el Reglamento de las NTCIE del INABVE.

PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS

Define la forma en que se estructurará la gestión de los riesgos y cómo se llevará adelante, determina a un alto nivel la cantidad de riesgo potencial y las áreas que podrían llegar a ser impactadas.

- 1. Identificar los riesgos:** Involucra a todos los interesados y es posible que llegue a incluir revisiones de textos, investigación y conversaciones con quienes no son interesados.
- 2. Realizar análisis cualitativo de los riesgos:** Analiza subjetivamente la probabilidad y el impacto de los de riesgos identificados en el proceso anterior (Matriz de Riesgos), con el fin de crear una lista abreviada de los riesgos individuales.

Lcda. Fátima Tobar
Técnico de Gestión de Calidad

Ing. Óscar Cruz
Director de Planificación

Dr. Daniel Platero
Gerente General

JUNTA DIRECTIVA

Elaboró

Revisó

Visto Bueno

Autorizó



TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR LOS RIESGOS

Entre las técnicas de identificación de riesgos existentes y aplicables, tenemos:

Talleres para autoevaluación: Consiste en reuniones claves, con el objeto de identificar los riesgos, analizar y evaluar su posible impacto en el cumplimiento de objetivos institucionales y proponer acciones para su mitigación.

Mapeo de procesos: Consiste en revisar el diagrama operativo e identificar los puntos críticos que podrían implicar un riesgo. La condición es que se encuentren documentados todos los procesos de la municipalidad.

Análisis del entorno: Consiste en la revisión de cambios en el marco legal, entorno económico o cualquier factor externo que podría amenazar el cumplimiento de objetivos.

Lluvia de ideas: Técnica grupal en la que participan niveles jerárquicos para generar ideas relacionadas con los riesgos, causas, eventos o impactos que pueden poner en riesgo el logro de los objetivos.

Entrevista: Éstas consisten en realizar una serie de preguntas relacionadas con los eventos que amenazan el logro de los objetivos.

Análisis de indicadores: Existen de gestión, desempeño o de riesgos, los mismos, deberán establecer con anterioridad y evaluar sus desviaciones, es decir, que su comportamiento está por encima o debajo del rango normal. Esto se realiza para determinar si esta desviación obedece a un riesgo.

Cuestionarios: Consiste en una serie de preguntas enfocadas a detectar las preocupaciones de los servidores municipales de mandos medios, mandos superiores y operativos sobre los riesgos que se perciben en las actividades que desempeñan.

Análisis comparativo: Comprende el análisis entre instituciones que desarrollan actividades similares, con el fin de identificar riesgos que podrían afectar el funcionamiento de la municipalidad.

Registro de riesgos materializados: Consiste en base de datos históricos en el pasado del INABVE. Estos registros deben contener la descripción del evento, fecha, monto de la pérdida, si se llevó a cabo alguna recuperación y que control se estableció para mitigar el riesgo y que cierta situación vuelva a repetirse.

Lcda. Fátima Tobar Técnico de Gestión de Calidad	Ing. Óscar Cruz Director de Planificación	Dr. Daniel Platero Gerente General	JUNTA DIRECTIVA
Elaboró	Revisó	Visto Bueno	Autorizó



Cabe mencionar que las técnicas de identificación se aplican tanto en el pasado como en el futuro. Las técnicas que se centran en eventos pasados pueden considerar temas tales como informes y planes operativos anuales. Las técnicas que se centran en eventos futuros pueden considerar temas tales como cambios sobre condiciones laborales o cambio futuro en el ambiente político.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Tomando en consideración los talleres que podemos poner en práctica para la identificación de los riesgos se inicia una evaluación para determinar nuestros riesgos:

Evaluaciones de parámetros del riesgo

Esta herramienta nos determinara como podemos identificar el riesgo y en que categoría se encuentra.

1. **Urgencia:** Indica si existe la probabilidad de que el riesgo ocurra pronto o si se necesita un tiempo particularmente prolongado para planificar la respuesta al riesgo.
2. **Inactividad:** Se refiere al tiempo que se prevé transcurrirá entre el momento en que ocurre el riesgo y el momento en que su impacto se hace sentir.
3. **Manejabilidad:** Indica el nivel de dificultad que conlleva manejar un riesgo identificado en caso de que se materialice.
4. **Impacto estratégico:** Se refiere al grado en que el acontecimiento de un riesgo afectaría las metas estratégicas de la organización ejecutante.

Después de identificar nuestros riesgos y determinar la evaluación del parámetro del riesgo se tiene que realizar una evaluación de riesgos.

ANÁLISIS DE RIESGOS

Una vez que todas las áreas organizativas hayan identificado los principales riesgos estratégicos, administrativos y operativos que afectan su labor, deberán ser analizados con objetividad y buen juicio, con el propósito de conocer el grado de afectación de procesos y procedimientos que disminuyen la efectividad de los resultados.

Lcda. Fátima Tobar Técnico de Gestión de Calidad	Ing. Óscar Cruz Director de Planificación	Dr. Daniel Platero Gerente General	JUNTA DIRECTIVA
Elaboró	Revisó	Visto Bueno	Autorizó

EVALUACIÓN DE RIESGOS

A continuación, se presentarán las escalas para la evaluación de riesgos en probabilidad de ocurrencia e impacto de que el riesgo se materialice, así de esta manera podremos reflejarlas en la matriz de riesgo que permite categorizar una serie de eventos que pueden afectar en forma negativa la operatividad del INABVE.

EVALUACIÓN DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO		
VALOR	CATEGORÍA	PROBABILIDAD
1	Muy Bajo	Si tiene plena seguridad que este se materialice, tiende a estar entre 0% y 20%
2	Bajo	Si tiene plena seguridad que este se materialice, tiende a estar entre 21% y 40%
3	Medio	Si tiene plena seguridad que este se materialice, tiende a estar entre 41% y 60%
4	Alto	Si tiene plena seguridad que este se materialice, tiende a estar entre 61% y 80%
5	Muy Alto	Si tiene plena seguridad que este se materialice, tiende a estar entre 81% y 100%

EVALUACIÓN DE IMPACTO EN CASO DE MATERIALIZAR EL RIESGO		
VALOR	CATEGORÍA	PROBABILIDAD
1	Muy Bajo	Tiene efectos muy pequeños este riesgo
2	Bajo	El impacto no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que en caso de materializarse podría causar daño en su operatividad o imagen institucional, se puede corregir en poco tiempo.
3	Medio	Causaría una pérdida importante en su operatividad o un daño en la imagen institucional.
4	Alto	Daña de manera significativa la operatividad institucional, imagen del INABVE o en lograr los objetivos estratégicos. Requiere de un periodo de tiempo considerable para corregir daños.
5	Muy Alto	El impacto en este caso influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Institución, asimismo puede implicar pérdidas, deficiencia y retraso en un periodo de tiempo en el servicio que presta el INABVE.

Lcda. Fátima Tobar Técnico de Gestión de Calidad	Ing. Óscar Cruz Director de Planificación	Dr. Daniel Platero Gerente General	JUNTA DIRECTIVA
Elaboró	Revisó	Visto Bueno	Autorizó

Teniendo en cuenta la escala de evaluación de los riesgos, se establecerán los riesgos en la matriz. El uso de una matriz estandarizada hace que el proceso de calificación de riesgos sea más consistente.

Podrá ser utilizada para clasificar o calificar riesgos, con el fin de determinar cuáles de estos requieren una respuesta inmediata (y, por lo tanto, seguirán avanzando a través del proceso de riesgo) y cuáles tendrán que ser agregados a la "lista de observación" para riesgos de baja prioridad.

MATRIZ DE RIESGOS

Probabilidad	Muy Alto	Moderado	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
	Alto	Moderado	Moderado	Alto	Alto	Extremo
	Medio	Bajo	Moderado	Moderado	Alto	Alto
	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado
	Muy Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Impacto						

RESPUESTA A LOS RIESGOS

Posterior a la evaluación del riesgo, vamos a continuar con la planificación de la respuesta al riesgo en este caso sería el plan de respuesta, plan de acción como lo puede ser un plan de contingencia en casos que sean necesarios. Ver Anexo 1.

Planificar la respuesta a los riesgos incluye:

- Hacer algo con los riesgos antes de que ocurran.
- Hacer algo para asegurarte de que las oportunidades ocurran.
- Disminuir la probabilidad o impacto de las amenazas.
- Aumentar la probabilidad o impacto de las oportunidades. Para las amenazas remanentes (residuales) que no pueden ser eliminadas: Plan de contingencia.
- El valor de planificar la respuesta a los riesgos es que eliminas los problemas (amenazas), mientras aún te encuentras en la planificación de tu plan.

Lcda. Fátima Tobar
Técnico de Gestión de Calidad

Ing. Óscar Cruz
Director de Planificación

Dr. Daniel Platero
Gerente General

JUNTA DIRECTIVA

Elaboró

Revisó

Visto Bueno

Autorizó

Estrategias de respuesta a las amenazas:

- **Evitar:** Elimina la amenaza por medio de la eliminación de la causa.
- **Mitigar:** Reduce la probabilidad o el impacto de una amenaza, convirtiéndola en un riesgo menor.
- **Transferir (desviar, asignar):** Un tercero se hace responsable de la amenaza.

Para poder comprender qué tipo de respuesta daremos al momento de realizar nuestro plan de acción, estos son los siguientes:

- **Evitar y Mitigar:** Responde a riesgos de probabilidad e impactos altos.
- **Transferir, Escalar y Aceptar:** Responde a riesgos de probabilidad e impacto bajos o impacto muy elevado.

Debemos tener en cuenta a qué tipo de riesgo estamos dando respuesta, por ejemplo:

Riesgos residuales: Riesgos que permanecen después de planificar la respuesta. Tras evitar, explotar, mejorar, transferir, compartir, escalar y aceptar. Y luego de crear planes de contingencia, aún puede haber ciertos riesgos.

Riesgos secundarios: Riesgos nuevos que surgen a raíz de la implementación de la respuesta seleccionada.

Un riesgo no siempre puede ser negativo, por eso es por lo que hay estrategias de respuesta a las oportunidades:

- **Explotar (lo opuesto a evitar):** Añadir trabajo para que la oportunidad ocurra.
- **Mejorar (lo opuesto a mitigar):** Aumentar la posibilidad (probabilidad) o impactos positivos de que se concrete la oportunidad.
- **Compartir (lo opuesto a transferir):** Asignarle la propiedad o la propiedad parcial de la oportunidad a un tercero, que tenga mejores posibilidades de lograr la oportunidad.

También hay dos tipos de respuesta que son aplicables tanto en oportunidades como amenazas

Escalar: El riesgo debe escalar si queda fuera del alcance del área o si excede la autoridad jerárquica del área.

Aceptar: No hacer nada.

Aceptación activa → Planes de contingencia

Aceptación pasiva → Soluciones temporales.

Lcda. Fátima Tobar Técnico de Gestión de Calidad	Ing. Óscar Cruz Director de Planificación	Dr. Daniel Platero Gerente General	JUNTA DIRECTIVA
Elaboró	Revisó	Visto Bueno	Autorizó



Para las estrategias de respuesta ante los riesgos tenemos que tomar en cuenta que:

- Las estrategias deben presentarse a tiempo.
- El esfuerzo seleccionado debe ser adecuado para la gravedad del riesgo, es decir, hay que evitar gastar más en prevenir riesgos que lo que costaría el impacto del riesgo si aconteciera.
- Una respuesta puede utilizarse para enfrentar más de un riesgo.
- Más de una respuesta puede utilizarse para enfrentar el mismo riesgo.
- Una respuesta puede servir para enfrentar la causa raíz del riesgo y, por lo tanto, enfrentar más de un riesgo.
- La Jefatura, subalternos deben participar en la selección de una estrategia.

OBLIGATORIEDAD

Este Manual es de obligatoriedad para todas las áreas organizativas del INABVE; como responsables de los procesos administrativos, financieros y operativos que se desarrollan en la institución.

VIGENCIA

El presente Manual de Gestión de Riesgos Institucional, entrará en vigor a partir de su aprobación.

Lcda. Fátima Tobar
Técnico de Gestión de Calidad

Ing. Óscar Cruz
Director de Planificación

Dr. Daniel Platero
Gerente General

JUNTA DIRECTIVA

Elaboró

Revisó

Visto Bueno

Autorizó



ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS

REGISTRO DEL RIESGO						CALIFICACIÓN CUALITATIVA			GESTIÓN PLANES DE RESPUESTA AL RIESGO																																																											
No	Fecha Identificación	Área	Estado actual	Causa relevante / Raíz	Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Matriz	Tipo de respuesta	Plan de respuesta	Fecha cierre	Responsable Plan de respuesta	Estado Plan de respuesta																																																						
1	2/12/2021	DPLA	Activo	No contar con los formatos oficiales para la elaboración de los documentos institucionales.	Falta de instrumentos oficiales para la elaboración de documentos institucionales.	Diversidad en la estructura de la documentación institucional sin oficializarla.	Medio	Alto	<table border="1"> <tr> <td>MA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>A</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>M</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>B</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MB</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>MB</td> <td>B</td> <td>M</td> <td>A</td> <td>MA</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	MA									A									M							X		B									MB										MB	B	M	A	MA				Evitar	Elaborar y estandarizar los formatos para la elaboración de los documentos institucionales.	17/12/2021	DPLA	No iniciado
MA																																																																				
A																																																																				
M							X																																																													
B																																																																				
MB																																																																				
	MB	B	M	A	MA																																																															

Lcda. Fátima Tobar
Técnico de Gestión de Calidad

Ing. Óscar Cruz
Directos de Planificación

Dr. Daniel Platero
Gerente General

JUNTA DIRECTIVA

Elaboró

Revisó

Visto Bueno

Autorizó