

LOGO INSTITUCIONAL	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	NCI-TSC/222-00; NCI-TSC/223-00, NCI-TSC/224-00
	INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS	

Formulario 22 seguido de las siglas de la institución

## I. CONCEPTO Y TERMINOLOGÍA TÉCNICA SOBRE RIESGOS

Se entiende por **riesgo**, la posibilidad de ocurrencia de eventos no deseados que podrían afectar adversamente el logro de los objetivos; y, por **control**, las normativas, políticas, procedimientos, instructivos y otras acciones ordenadas que deben implementar las autoridades y directivos para mitigar los riesgos.

En el proceso de gestión de los riesgos, es necesaria la intervención de los servidores públicos que participan de las diferentes fases de los procesos, ya que conocen su funcionamiento y deben orientar el desarrollo de dicha gestión.

A continuación, se explican algunos términos que se utiliza para la gestión de los riesgos:

**Probabilidad:** Es la posibilidad de que ocurra un evento determinado que afecte negativamente el logro de los objetivos.

**Impacto:** Es el efecto económico, ambiental, tecnológico, humano y otros, en caso de ocurrir el riesgo. Existen otras variables como la velocidad con la que se presentan los eventos y su permanencia en el tiempo, sin embargo, la probabilidad y el impacto son las comunes en la mayoría de las entidades.

**Riesgo Aceptado:** Es el nivel de riesgo fijado por la MAI y la MAE que están dispuestos a aceptar a cambio de lograr los objetivos.

**Riesgo de Control:** Es el riesgo de que las actividades de control no estén bien diseñadas o no se apliquen adecuadamente.

**Riesgo Inherente:** Es el riesgo propio o consustancial con la naturaleza de la actividad u operaciones de la entidad o de un proceso, sin considerar la efectividad de los sistemas y actividades de control.

**Riesgo Residual:** Es el riesgo remanente después de haber considerado los controles existentes y en funcionamiento.

**Tolerancia al Riesgo:** Son los límites de desviación del riesgo aceptado relacionado con el logro de los objetivos.

**Respuesta a los Riesgos:** Las siguientes son las categorías de respuestas a los riesgos:

- Aceptar los riesgos.** Los riesgos se aceptarán como se identificaron, sin invertir en controles. Generalmente esta decisión se adopta cuando la categoría de riesgos es baja, o no afectan significativamente el logro de los objetivos;
- Mitigar o reducir los riesgos.** Implica establecer actividades de control para mitigar o reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez;
- Compartir los riesgos.** La probabilidad o el impacto del riesgo se reduce trasladando o compartiendo una parte del riesgo con otras entidades públicas o con el sector privado. El ejemplo más común de compartir es la contratación de seguros; y,
- Evitar los riesgos.** Supone salir de los objetivos y las actividades que generen riesgos, porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel aceptable. En estos casos, se deben replantear los objetivos o cambiarlos totalmente.

## II. INSUMOS O ENTRADAS:

Los principales insumos para la gestión de riesgos son los objetivos institucionales, desarrollados en el componente Entorno de Control, entre ellos: Planes estratégicos, planes operativos, planes de compras y contrataciones, otros planes, y particularmente, macroprocesos y procesos, que en este instructivo se dará mayor atención porque son de mayor duración en el tiempo.

## III. DOCUMENTOS:

- Anexo 25:** Plan de gestión de los riesgos
- Anexo 26:** Identificación de los riesgos
- Anexo 27:** Matriz para evaluación, análisis y respuesta a los riesgos
- Anexo 28:** Mapa para la valoración preliminar y final de los riesgos
- Anexo 29:** Formulario para analizar la efectividad de los controles existentes
- Anexo 30:** Mapa consolidado de los riesgos

#### IV. ACTIVIDADES PREVIAS A LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS:

1. Organizar el equipo de trabajo para la gestión de los riesgos por cada proceso. Esta actividad puede dirigir el Comité de Control Interno o su fusión con el Comité de Ética que debe contar con el apoyo de la MAI, MAE y los directivos;
2. Capacitar al equipo de trabajo sobre la gestión de riesgos. Estos servidores públicos también deben haber recibido la capacitación total del MARCI;
3. Con el equipo de cada proceso, analizar datos estadísticos, utilizando métodos cuantitativos, en el caso de existir esta información; realizar encuestas, trabajos en grupo, talleres y otras actividades para identificar los posibles riesgos y agrupar los que tienen mayor número de votos u otras calificaciones;
4. Con los riesgos identificados se debe establecer si son internos o externos. Los **riesgos externos** más comunes son: políticos, económicos, sociales, ambientales, tecnológicos.

Los **riesgos internos** tienen relación con: el personal respecto de sus aptitudes y actitudes, los procesos, el presupuesto, la tecnología, la infraestructura, entre otros.

En cada una de estas clasificaciones se ubican los riesgos identificados y se determina, siempre con la participación del equipo de trabajo, las causas por las que ocurren.

#### V. PROCEDIMIENTO

El siguiente gráfico resume el proceso para la gestión de los riesgos, que tiene como insumo o entrada los objetivos desarrollados en el Componente Entorno de Control y como salida la respuesta a los riesgos que se utiliza para elaborar los planes de mitigación de los riesgos.



Sobre la base de la identificación de los riesgos por cada proceso (o eventualmente subproceso) en el que se describe su naturaleza, la causa, el agente generador, y su efecto, el equipo de trabajo, elabora el **Anexo 27, Matriz para la Evaluación, Análisis y Respuesta a los Riesgos**, con sus 15 columnas para desarrollar la información que se describe a continuación y vincula a los anexos que constan en la sección III de este instructivo:

1. En la columna **1**, escribir el número secuencial que corresponda a cada etapa del proceso;
2. En la columna **2**, describir la etapa del proceso, como consta en el manual de procesos (ficha de procesos);
3. En la columna **3**, escribir el **riesgo** acordado con el equipo de trabajo (COCOIN y otros actores), tomando como referencia la información que consta en el **Anexo 26 Formulario Identificación de los Riesgos**;
4. En la columna **4**, escribir el **valor**, del 1 al 5, asignado por el equipo de trabajo a las **probabilidades del riesgo**, considerando que 1 es muy baja; 2 baja, 3 moderada, 4 alta, 5 muy alta, como consta en el **Anexo 28, Mapa para la valoración preliminar y final de los riesgos**; que está ubicado en un plano cartesiano, con el eje “Y” destinado para las probabilidades y “X”, para los impactos.
5. En la columna **5**, escribir el **valor**, del 1 al 5, asignado por el equipo de trabajo al **impacto del riesgo**, considerando que 1 es muy bajo; 2 bajo, 3 moderado, 4 alto, 5 muy alto, como consta en el **Anexo 28, Mapa para la valoración preliminar y final de los riesgos**;
6. En la columna **6** escribir la **zona de riesgo** preliminar utilizando el **Anexo 28, Mapa para la valoración preliminar y final de los riesgos**, para lo que se deberá relacionar en el Mapa, el número asignado por el equipo de trabajo a las probabilidades, con el número asignado a los impactos, que constan en sus respectivos ejes.

El encuentro de estos números determinará la zona de riesgo y se asignará la letra **B** para la zona de riesgo baja; la **M** para la zona de riesgo moderada; la **A** para la zona de riesgo Alta; y, la **E** para la zona de riesgo extrema. Por ejemplo, si se asigna a las probabilidades y los impactos el número 5, la zona de riesgos será extrema y estará ubicada en el mapa, en el área de color rojo. Si fuese 1 para las probabilidades y los impactos, la zona de riesgo será baja y estará ubicada en el color celeste. En todo caso, estos resultados deberán ser analizados para determinar si lo que presenta el mapa es la mejor representación de los riesgos de la entidad, puesto que pueden existir bajas probabilidades, pero si el impacto es tan alto por sus efectos, se deberá replantear la zona de riesgos y explicar las razones.

Estas probabilidades e impactos deben ser consideradas como **preliminares**, porque no se han tomado en cuenta los controles existentes y su efectividad frente a los riesgos, cuyo análisis se realizará en las columnas **8, 10 y 11** del **Anexo 27 Matriz para la evaluación, análisis y respuesta a los riesgos**;

7. En la columna **7** se escribirán los controles obligatorios que debería tener el proceso o la etapa seleccionada de la columna 2, para mitigar los riesgos inherentes;

8. En la columna **8**, escribir los controles, que de acuerdo con el equipo de trabajo existen y están en funcionamiento. Se deberían ordenar de la misma forma que constan los controles de la columna 7;

9. En la columna **9** escribir los controles que no tiene la institución. Esto se obtiene después de comparar los controles obligatorios con los controles existentes;

10. En las columnas **10 y 11**, utilizando el **Anexo 29 Formulario para analizar la efectividad de los controles**, escribir para las probabilidades (columna 10) y para los impactos (columna 11) el valor que corresponda de acuerdo con el efecto de los controles para disminuir los riesgos inherentes.

Si los controles fueron emitidos formalmente por autoridad competente, están publicados, en funcionamiento, han sido evaluados y sometidos a planes de mejora, las probabilidades y los impactos inicialmente establecidos en los puntos 4 y 5 de este proceso, podrá disminuir entre 1 y 4 puntos al valor asignado preliminarmente. La diferencia mínima al comparar la efectividad de los controles con los valores asignados a las probabilidades y los impactos en las columnas 4 y 5 del **Anexo 27 Matriz para la evaluación, análisis y respuesta a los riesgos**, debe ser 1 (uno), porque los riesgos siempre estarán presentes, aún con la existencia y funcionamiento de los controles;

11. En las columnas **12 y 13** escribir la nueva calificación de los riesgos que será el resultado de restar a los valores asignados en las columnas 4 y 5, los valores de la efectividad de los controles que constan en las columnas 9 y 10 de este cuadro. A estos valores se denominan riesgo residual;

12. En la columna **14**, utilizando el **Anexo 28, Mapa para la valoración preliminar y final de los riesgos**, escribir las letras **B; M; A o E** de nueva zona de riesgos, con base en los resultados de la efectividad del control interno existente (pudiendo mantenerse la misma si los controles no existen o no son efectivos);

13. En la columna **15** se escribirá la respuesta a los riesgos, esto es, aceptar, mitigar, compartir o evitar, como se explicó al inicio de este proceso; y,

14. Para graficar los resultados del proceso de evaluación de los riesgos que tiene como eje principal el **Anexo 27: Matriz para la evaluación, análisis y respuesta a los riesgos**, se elaborará el **Anexo 30: Mapa consolidado de los riesgos**, por cada uno de los procesos.