



Ministerio  
de Finanzas

# METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Fecha: 16 de marzo de 2017

Coordinación General de Planificación

Dirección de Planificación e Inversión

## INDICE

<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. CONSIDERACIONES LEGALES .....</b>	<b>3</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>9</b>
2.1 Objetivo General.....	9
2.2 Objetivos Específicos .....	9
<b>3. DEFINICIONES .....</b>	<b>9</b>
<b>4.- DIRECTRICES INICIALES .....</b>	<b>12</b>
<b>5.- ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO .....</b>	<b>12</b>
5.1 EVALUACIÓN Y TRATAMIENTO DE RIESGOS .....	13
<b>5.1.1 Identificación de los riesgos .....</b>	<b>13</b>
<b>5.1.2 Clasificación del riesgo .....</b>	<b>14</b>
<b>5.1.2 Análisis y priorización del riesgo .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1.3 Definición de Acciones.....</b>	<b>19</b>
5.2 MONITOREO Y CONTROL DE RIESGOS.....	20
<b>5.2.1 Cambios en el entorno.....</b>	<b>20</b>
<b>5.2.2 Gestionar el plan de acción.....</b>	<b>20</b>
<b>5.2.3 Identificar nuevos riesgos .....</b>	<b>21</b>
<b>5.2.4 Cerrar los riesgos .....</b>	<b>21</b>
<b>6.- DIRECTRICES FINALES EN LA GESTIÓN DE RIESGOS .....</b>	<b>22</b>

## **1. INTRODUCCION**

El presente documento contiene los principios, conceptos y parámetros que permitan identificar y gestionar los riesgos a los cuales está expuesto el Ministerio de Finanzas, con el propósito de definir las acciones necesarias para mantenerlos bajo control.

### **1.1. ANTECEDENTES**

En el marco del cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades de la Coordinación General de Planificación y de la Dirección de Planificación e Inversión, se elabora la metodología para la Gestión Integral de Riesgos del Ministerio de Finanzas.

### **1.2. CONSIDERACIONES LEGALES**

La presente metodología se elabora bajo el amparo de la siguiente normativa legal:

- ) La Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008, en su artículo 390 señala que “Los riesgos se gestionarán bajo el principio de descentralización subsidiaria, que implicará la responsabilidad directa de las instituciones dentro de su ámbito geográfico. Cuando sus capacidades para la gestión del riesgo sean insuficientes, las instancias de mayor ámbito territorial y mayor capacidad técnica y financiera brindarán el apoyo necesario con respeto a su autoridad en el territorio y sin relevarlos de su responsabilidad”.
- ) La Ley de Seguridad Pública y del Estado de 21 septiembre de 2009, en su artículo 11, literal d) indica: “De la gestión de riesgos.- La prevención y las medidas para contrarrestar, reducir y mitigar los riesgos de origen natural y antrópico o para reducir la vulnerabilidad, corresponden a las entidades públicas y privadas, nacionales, regionales y locales. La

rectoría la ejercerá el Estado a través de la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos.”

- J) El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas de 25 de Octubre de 2011, en el artículo 64 prevé: “Preeminencia de la producción nacional e incorporación de enfoques ambientales y de gestión de riesgo.- Incorporación de enfoques ambientales y de gestión de riesgos en el diseño e implementación de programas y proyectos de inversión pública; promoviendo acciones favorables de gestión de vulnerabilidades y riesgos antrópicos y naturales”.
- J) Las Normas 100-01, 300-01,300-02, 300-03 y 300-04 de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos, las mismas que se citan a continuación.

#### 100-01 Control Interno

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

#### 300 EVALUACIÓN DEL RIESGO

La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

### 300-01 Identificación de riesgos

Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.

Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos.

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la búsqueda de sus objetivos.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se realizará un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar.

Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones

gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias.

Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo.

### 300-02 Plan de mitigación de riesgos

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

En el plan de mitigación de riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluya su proceso e implementación. Se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo lineamientos para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarias.

Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos. Una adecuada planeación de la administración de los riesgos, reduce la eventualidad de la ocurrencia y del efecto negativo de éstos (impacto) y alerta a la entidad respecto de su adaptación frente a los cambios.

### 300-03 Valoración de los riesgos

La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar.

La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. Estos supuestos se determinan considerando técnicas de valoración y datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados.

La metodología para analizar riesgos puede variar, porque algunos son difíciles de cuantificar, mientras que otros se prestan para un diagnóstico numérico.

Se consideran factores de alto riesgo potencial los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal, el establecimiento de nuevos servicios, sistemas de información rediseñados, crecimientos rápidos, nueva tecnología, entre otros. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia.

#### 300-04 Respuesta al riesgo

Los directivos de la entidad identificarán las opciones de respuestas al riesgo, considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo/beneficio.

La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. Los modelos de respuestas al riesgo pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar.

Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad y el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto.

Como parte de la administración de riesgos, los directivos considerarán para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a base de un rango de respuestas. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a medir el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad.

) El Manual del Comité de Gestión de Riesgos de 14 de Junio del 2014, emitido por la Secretaría de Gestión de Riesgos, establece dentro de los Principios de la gestión de riesgos: “Transversalidad: Todas las instituciones públicas y privadas deben incorporar obligatoriamente y en forma transversal la gestión de riesgos en su planificación y operación.”

) El Acuerdo Ministerial Nro. 254 de 23 de noviembre de 2011, publicado en el Registro Oficial No 219 de 14 de diciembre de 2011, mediante el cual se aprobó el Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Finanzas, dispone en el numeral 3.1.2.1 como atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación e Inversión, entre otras:

- ) Gestionar los procesos de planificación institucional; gestión de riesgos y seguridad integral.
- ) Dirigir y participar en la formulación de programas, planes, políticas y proyectos de inversión institucionales, así como de gestión de riesgos y seguridad integral en función de la normativa legal vigente y directrices institucionales, sectoriales y nacionales.



- ) Articular acciones claves, actividades y gestión institucional con las entidades vinculadas al ámbito de planificación e inversión y de gestión de riesgos y seguridad integral en forma intra e interinstitucional.
- ) Brindar asistencia técnica en los procesos de planificación e inversión y de gestión de riesgos y seguridad integral.
- ) Generar información especializada en el ámbito de gestión de riesgos y seguridad integral.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Definir una metodología para la Gestión Integral de Riesgos que brinde las directrices para que las unidades del Ministerio de Finanzas identifiquen, analicen, evalúen, definan acciones y monitoreen los riesgos, con el propósito de reducir las condiciones de vulnerabilidades humanas y físicas identificadas, coadyuvar a la continuidad de los procesos y servicios que presta esta Cartera de Estado; y reducir o mantener bajo control los factores que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- ) Definir lineamientos para la evaluación y tratamiento de riesgos a los cuales están expuestas las diferentes unidades del Ministerio de Finanzas.
- ) Especificar las acciones necesarias para el monitoreo y control de riesgos.

## **3. DEFINICIONES**

1. **Gestión de riesgos.-** Es el proceso mediante el cual las instituciones identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes a la Institución, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir y los mecanismos de

cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y gestión.

2. **Base de datos:** Conjunto de datos relacionados que se almacenan de forma tal que se puede acceder fácilmente, con la posibilidad de relacionarlos, ordenarlos, según criterios del administrador de la base de datos, o el usuario final. Una de sus características es que existe una mínima duplicidad de información.
3. **Evento externo.-** Refiérase a los acontecimientos que no involucran las operaciones normales de la Institución, los cuales pueden afectar su posición financiera u operativa. Ejemplo: terremoto, incendios, factores climáticos, sociales, políticos.
4. **Riesgo.-** Es un evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre, tiene un efecto negativo y amenaza el logro de un resultado.
5. **Insumo.-** Es el conjunto de materiales, datos o información que sirven como entrada a un proceso.
6. **Datos.-** Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético, impreso o en otros medios, susceptible de ser capturado, almacenado, procesado y distribuido.
7. **Información.-** Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético o en otros medios, previamente procesado a partir de datos, que puede ser almacenado, distribuido y sirve para análisis, estudios y toma de decisiones.
8. **Administración de la información.-** Es el proceso mediante el cual se captura, procesa, almacena y transmite información, independientemente del medio que se utilice; ya sea impreso, escrito en papel, almacenado electrónicamente, transmitido por correo o por medios electrónicos o presentado en imágenes.
9. **Integridad.-** Es la garantía de mantener la totalidad y exactitud de la información y de los métodos de procesamiento.
10. **Disponibilidad.-** Es la garantía de que los usuarios autorizados tienen acceso a la información cada vez que lo requieran a través de los medios adecuados que satisfagan sus necesidades.

11. **Cumplimiento.-** Se refiere a la observancia de las leyes, regulaciones y acuerdos contractuales a los que los procesos del Ministerio están sujetos;
12. **Eficacia.-** Es la capacidad para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos.
13. **Eficiencia.-** Es la capacidad para aprovechar racionalmente los recursos disponibles en pro del logro de los objetivos institucionales, procurando la optimización de aquellos y evitando dispendios y errores;
14. **GPR (Gobierno por Resultados).-** Herramienta de gestión institucional incorporada por la Secretaría Nacional de la Administración Pública para todas las instituciones del Gobierno Central.
15. **Vulnerabilidades.-** características que tiene una persona o un grupo para predecir un peligro natural o causado por el hombre; hacerle frente; resistir a sus efectos y recuperarse.
16. **Identificación de los riesgos.-** Se identifica con precisión dónde, cuándo, porqué, y cómo podrían los eventos que afecten a la organización prevenir, degradar, retardar o potenciar el logro de los objetivos organizacionales.
17. **Análisis de los riesgos.-** Se identifican y evalúan los controles existentes que mitigan los riesgos identificados. Así mismo se determina la severidad de los riesgos, definidos a partir de la consecuencia y probabilidad de ocurrencia de cada riesgo.
18. **Tratamiento del riesgo:** Se desarrollan e implementan estrategias específicas y eficaces en relación a costos y planes de acción para incrementar los beneficios potenciales y reducir las pérdidas potenciales. Aquí se incluye la Política de Gestión del Riesgo.
19. **Comunicación y consulta:** Se identifican las partes involucradas, internas y externas, y se procede a comunicar y consultarles, a lo largo de cada etapa del proceso.
20. **Monitoreo y Revisión:** Se monitorean los riesgos y las medidas tomadas para mitigar el riesgo.

#### 4.- DIRECTRICES INICIALES

Las directrices propuestas para una adecuada Gestión del Riesgo son las siguientes:

- ) **Compromiso de los mandos medios:** para el éxito en la Implementación de la Gestión Integral del riesgo, es indispensable el compromiso de las autoridades, para definir la Política para la Gestión de Riesgos y Seguridad Integral del Ministerio de Finanzas con el objeto de establecer los principios básicos y el marco general de actuación para el control y la gestión de los riesgos, así como para llevar a cabo el seguimiento periódico de dicho sistema.
- ) **Conformación de un equipo de trabajo:** las unidades deben delegar funcionarios para conformar un equipo de trabajo que se encargue de liderar el proceso de gestión del riesgo dentro de la entidad y cuente con un canal directo de comunicación con las autoridades.
- ) **Capacitación en la metodología:** Definido el equipo o equipos de trabajo, la Dirección de Planificación e Inversión brindará la asesoría requerida para la gestión del riesgo en sus respectivas unidades administrativas.

#### 5.- ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

En la planeación de la Gestión de Riesgos se deben considerar las atribuciones y responsabilidades de las unidades establecidas en el Acuerdo Ministerial Nro. 254 de 23 de noviembre de 2011, así como las Normas 100-01, 300-01, 300-02, 300-03 y 300-04 de Control Interno estipuladas por la Contraloría General del Estado.

La planificación de la Gestión de Riesgos se realizará en el marco del plan anual comprometido y será firmado por las autoridades de las unidades administrativas de esta Cartera de Estado hasta el 31 de enero de cada año.

## ETAPAS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS



Fuente: Guía metodológica de GPR

Elaboración: propia

### 5.1 EVALUACIÓN Y TRATAMIENTO DE RIESGOS


#### 5.1.1 Identificación de los riesgos

La identificación de los riesgos es parte del proceso de planeación y debe ser permanente y participativa, verificando los aspectos que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos institucionales en sus distintos niveles:

- ) Objetivos estratégicos
- ) Objetivos específicos
- ) Objetivos operativos
- ) Procesos
- ) Proyectos

Para la identificación de riesgos se recomienda realizar reuniones ejecutivas con los responsables de la información de cada nivel en la herramienta de Gobierno por Resultados (GPR), pudiendo utilizar diferentes fuentes de información de la institución, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, opiniones de especialistas y expertos, informes de años anteriores. Adicionalmente, se pueden aplicar las siguientes herramientas y técnicas: entrevistas estructuradas con expertos, cuestionarios, lluvias de ideas con los servidores del MINFIN, entrevistas e indagaciones con personas ajenas al MINFIN, entre otras.

Para la formulación de riesgos se utilizará la sintaxis que propone la Guía Metodológica del GPR:

<b>Sintaxis</b>	
<b>Ejemplo</b>	<p>(1) <u>Insuficiente información para atender disposiciones y compromisos presidenciales CAUSARÍA incumplimiento de los plazos establecidos.</u></p>

Fuente: Guía Metodológica GPR

Elaboración: propia

### 5.1.2 Clasificación del riesgo

En la herramienta de Gobierno por Resultados, la unidad podrá seleccionar la clasificación de riesgos (RBS: Estructura de desglose del riesgo). A continuación se señalan a manera de ejemplo las opciones más utilizadas:

**Internacional. Económico:** cuando se identifican factores de la economía internacional que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos. Ejemplo: caída del precio del petróleo, alza de tasas de interés, desaceleración en la

economía mundial, suspensión de apoyo financiero internacional no reembolsable.

**Nacional (o Regional). General:** se podrán considerar las situaciones en el ámbito nacional o regional, que no estén en otras clasificaciones. Ejemplo: de demora o falta de aprobación de otras entidades en el ámbito de sus competencias, dependencia de otras Instituciones del Estado.

**Nacional (o Regional). Ambiental:** cuando un factor ambiental (sismos, erupción volcánica, caída de ceniza) se constituye en un riesgo para el cumplimiento de objetivos institucionales.

**Nacional (o Regional). Económico:** cuando se identifican factores de la economía nacional o regional que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos. Ejemplo: condiciones financieras desfavorables para el financiamiento público, ajustes al Presupuesto General del Estado.

**Nacional (o Regional). Jurídico:** dentro de esta categoría se puede considerar los cambios en la normativa legal vigente.

**Nacional (o Regional). Político:** por ejemplo el cambio de autoridades nacionales.

**Organizacional. General:** por ejemplo, fraude Interno y retraso en los procesos administrativos.

**Organizacional. Ambiental:** por ejemplo, inundaciones, riesgo de incendio, ventilación, iluminación y calor.

**Organizacional. Económico/ Fiscal:** por ejemplo déficit presupuestario y cambios en la programación de desembolsos de créditos.

**Organizacional. Jurídico:** por ejemplo, fallas en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento o la condición de una institución, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización o ejecución de contratos y transacciones contratos con

proveedores, contratos con el personal de la Institución, cambios y/o modificaciones a la normativa legal vigente.

**Organizacional. Patrimonial**, ejemplo: riesgos a la estructura física de la edificación, seguridad de las instalaciones, existencia de elementos vulnerables como: superficies de trabajo, pasillos y corredores de tránsito, equipos eléctricos y sistemas de emergencia.

**Organizacional. Político**, ejemplo: agresiones y toma a las instalaciones, toma de rehenes, colocación de bombas, robos y asaltos, cambio de autoridades institucionales.

**Organizacional. Seguridad**, se incluirán: riesgos tecnológicos como: falta de disponibilidad de los Sistemas del MINFIN, acceso a la Red de Internet, falta de mantenimiento y/o actualización de los sistemas y bases de registros, respaldo de la información, violación externa de las bases de datos, daños físicos a los servidores, obsolescencia de los equipos informáticos, licencias de software caducadas; seguridad de la información; agresiones y toma a las instalaciones, toma de rehenes, colocación de bombas, robos y asaltos

**Organizacional. Social/ Laboral**, se incluirán los riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional como: factores ergonómicos y psicosociales, clima laboral desfavorable, negligencia, poco personal capacitado, falta de personal.

**Proyecto. General**, se pueden señalar los riesgos que causan reprogramación de hitos, cancelación o retraso en la ejecución del proyecto. Ejemplo: cambio de autoridades.

**Proyecto. Alcance**: se considerarán los riesgos que puedan afectar a los límites iniciales definidos en los proyectos, el cumplimiento al trabajo previsto-productos o subproductos. Ejemplo: cambio en especificaciones técnicas, geográficas, etc.

**Proyecto. Calidad**: si se identifica un factor que afecte la calidad de los productos o subproductos del proyecto.



**Proyecto. Costo:** se identificarán riesgos como: la falta de presupuesto para ejecución del proyecto, cambios en el presupuesto inicial planificado, que afecten a la ejecución y normal desarrollo del proyecto.

**Proyecto. Recursos:** por ejemplo: falta de equipos o sistemas, poco personal para ejecutar el proyecto, alta rotación del personal.

**Proyecto. Tiempo:** se identificarán los factores que afecten la duración del proyecto. Ejemplo: demora en la revisión y aprobación de los documentos del proyecto.

**Proyecto. Técnico:** riesgos que perjudiquen el desempeño de los sistemas o equipos.

### 5.1.2 Análisis y priorización del riesgo

El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información obtenida en la fase de identificación, con el fin de obtener información que permita establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información del mismo, de su causa y la disponibilidad de datos. Para adelantarlos es necesario diseñar escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas.

El objetivo del análisis de riesgos es proporcionar información sobre los peligros y riesgos presentes en los procesos y servicios que presta el Ministerio de Finanzas, sobre los cuales se tiene influencia y pueden controlarse, con la finalidad de prevenir daños a la salud del personal y bienes institucionales, disminuir las posibles pérdidas y aumentar las oportunidades de mejora.

Para la priorización de riesgos se utilizará una matriz de probabilidad e impacto donde se evalúe la frecuencia de ocurrencia de los eventos y los efectos o impactos que producen. El análisis cualitativo de cada uno de los riesgos identificados se deberá realizar de manera participativa.

**Probabilidad:** es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, y se valorará de la siguiente manera:

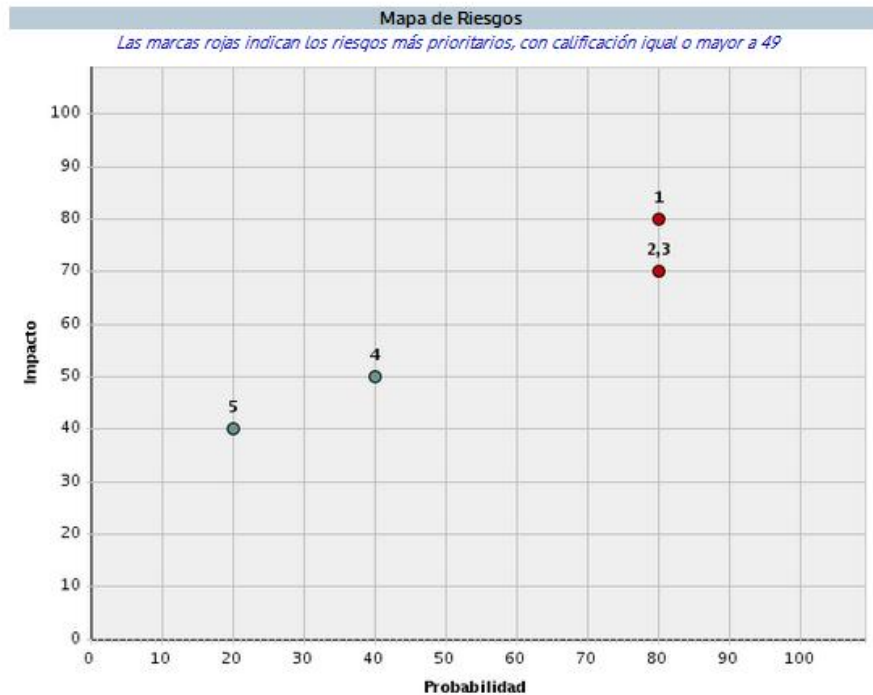
Probabilidad	Descripción detallada
100	Muy Alta.- la ocurrencia del evento es certera e inminente
90 a 80	Alta.- Es probable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias
70 y 50	Media.- El evento de riesgo podría o no ocurrir en algún momento inesperado.
40 y 30	Baja.- El evento de riesgo podría ocurrir en algún momento no tan esperado
10 a 20	Muy baja.- El evento de riesgo puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.

**Impacto:** grado de afectación del riesgo al cumplimiento de los objetivos. La escala que se utilizará es la siguiente:

Impacto	Descripción detallada
10 y 20	Muy Baja afectación al cumplimiento de objetivos.
30 y 40	Baja afectación al cumplimiento de objetivos.
50 y 60	Afectación media al cumplimiento de objetivos
70 y 80	Afectación alta al cumplimiento de objetivos
90 y 100	Muy alta afectación, cuando pone en peligro aspectos cruciales en la institución

La valoración de la probabilidad e impacto dependerá de la experiencia de los titulares, patrocinador ejecutivo, líderes de proyecto y dueños del proceso, para lo cual contará con la asesoría técnica de la Dirección de Planificación e Inversión o responsable de acuerdo al ámbito de competencia.

En el sistema GPR se presenta, de forma automática después de ingresar los riesgos, el Mapa de Riesgos de la unidad, donde los riesgos con una calificación igual o mayor a 49 se marcan en rojo, lo cual indica que los riesgos deben atenderse de forma prioritaria, y contar con un plan de acción que deberá contener al menos una acción preventiva y una de contingencia.



Fuente: Sistema GPR.

### 5.1.3 Definición de Acciones

Con el propósito de gestionar los riesgos se deberán definir acciones factibles y efectivas y las fechas en las que se propone ejecutarlas.

Acciones	Descripción	Ejemplos
Evitar	Evita la amenaza del riesgo eliminando su causa, o seleccionando acciones alternativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No viajar en aviones para evitar el riesgo de accidentes</li> </ul>
Prevenir	Atenúa la probabilidad de ocurrencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar alertas a los actores involucrados.</li> </ul>
Transferir	Transfiere el riesgo a un tercero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprar póliza de seguros</li> </ul>
Contingencia	Reduce el impacto. Éstas son acciones de un plan de "reserva".	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar sesión extraordinaria</li> </ul>

Fuente: Guía Metodológica de GPR

## 5.2 MONITOREO Y CONTROL DE RIESGOS

### 5.2.1 Cambios en el entorno

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

Es importante detectar los cambios en el entorno, que puedan incrementar o disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como su impacto.

### 5.2.2 Gestionar el plan de acción

El propósito de la gestión del plan de acción es verificar que se está llevando a cabo, evaluar la eficiencia en su implementación, así como identificar nuevas acciones que puedan contribuir a una mejor gestión del riesgo.

El plan deberá ser monitoreado por los responsables del manejo de los riesgos en cada una de las unidades del Ministerio de Finanzas y debe incluir propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas. La Dirección de Información, Seguimiento y Evaluación realizará revisiones trimestrales a nivel institucional con el propósito de sugerir los correctivos y ajustes necesarios y comunicar los resultados.

Las unidades del Ministerio de Finanzas deberán realizar mínimo una revisión cada trimestre de los riesgos ingresados en la herramienta GPR, verificar si las condiciones inicialmente planificadas han cambiado y de ser el caso, actualizarlas. De la misma manera deberán dar seguimiento y registrar oportunamente el cumplimiento del plan de acción programado, así como contar con los respaldos respectivos.

### **5.2.3 Identificar nuevos riesgos**

Los riesgos son dinámicos, y están en constante cambio, por lo tanto algunos riesgos tienden a desaparecer, mientras que otros riesgos pueden aparecer, por lo cual se deberá realizar un análisis semestral con los responsables de los riesgos, para la identificación de nuevos riesgos, siguiendo la misma metodología de análisis.

### **5.2.4 Cerrar los riesgos**

De acuerdo a lo estipulado en la Guía metodología de GPR se dará por cerrado un riesgo cuando se cumpla alguna de las siguientes condiciones:

- ) ha pasado la fecha estimada de ocurrencia,
- ) el evento ocurrió y se han realizado las acciones planeadas, o
- ) el riesgo no representa ya una amenaza para la consecución del plan.

Los riesgos deberán cerrarse hasta el 13 de enero de cada año, verificando el cumplimiento del plan de acción.

## 6.- DIRECTRICES FINALES EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

Cada unidad administrativa gestionará riesgos específicos considerando las atribuciones y responsabilidades estipuladas en el Acuerdo Ministerial Nro. 254, para lo cual definirá el conjunto de acciones a desarrollar para el tratamiento de dichos riesgos y las fechas comprometidas para su implementación

Las unidades que identifiquen riesgos que afecten al cumplimiento de sus objetivos, procesos y/o proyectos sobre los cuales no son responsables directos, podrán definir acciones de tipo:

- ) TRANSFERIR: identificar este tipo de acción para destacar que la unidad no es responsable directa. En la columna acción se deberá especificar la unidad a la cual se transfiere la gestión de este riesgo; y
- ) CONTINGENCIA: identificar las acciones (plan B) que se realizarán en caso de que la acción de transferencia no arroje los resultados esperados y se ponga en peligro el cumplimiento de objetivos y la gestión propia de la unidad.

### Ejemplo:

No.	Acción		Comprometida (dd/mm/aaaa)
1	Gestionar con la DATH la contratación del personal requerido	Transferir	10/03/2017
2	Priorizar los temas que requieren atención inmediata	Contingencia	13/05/2017

La unidad responsable de la gestión de riesgos específicos en el ámbito de sus competencias, deberá formular en el sistema de GPR un conjunto de acciones que permitan principalmente: EVITAR y PREVENIR los riesgos, para lo cual las diferentes unidades administrativas informarán con la debida anticipación los riesgos que deben ser atendidos.

Con el propósito de monitorear y controlar los riesgos, las unidades del Ministerio de Finanzas deberán planificar como máxima *fecha estimada de ocurrencia* de los riesgos el 30/06/2017, pudiendo ser actualizada de acuerdo a las necesidades o dinámica de la unidad, y planificar el cumplimiento de acciones trimestrales.

Para la gestión de riesgos tanto de objetivos como de proyectos, se recomienda tomar en consideración lo establecido en la guía metodológica GPR que indica lo siguiente:

- ) El responsable de un riesgo debe garantizar el cumplimiento de las acciones de su plan.
- ) Se establecerá una práctica continua de administración de los riesgos, con la participación e involucramiento de todos los interesados,
- ) Con respecto a proyectos, se presentará en las reuniones avance el estado actual de los riesgos asociados a los hitos del proyecto, y las acciones tomadas para su control,
- ) Se establecerá una reserva en el presupuesto del proyecto para la administración de los riesgos identificados.
- ) Se establecerán las responsabilidades de los actores en el proceso de administración de los riesgos, según lo siguiente:

ACTOR	ROL GPR	RESPONSABILIDADES
Ministra/o	Titular Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobar la metodología para la Gestión de Riesgos</li> <li>- Gestionar y/o aprobar, en caso de ser necesario, los recursos que permitan llevar a cabo las planes de acción para riesgos prioritarios.</li> </ul>
Coordinadores Generales/ Subsecretarios	Titulares Planes Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar mínimo dos riesgos por cada objetivo específico.</li> <li>- Cumplir con las acciones aplicadas a los riesgos.</li> <li>- Cerrar los riesgos, según los parámetros establecidos.</li> <li>- Identificar nuevos riesgos, de ser necesario.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar sobre el avance de la gestión de riesgos al área de seguimiento.</li> <li>- Supervisar el cumplimiento de la identificación de riesgo, así como de los planes de acción, del nivel operativo.</li> </ul>
	Patrocinador ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar el cumplimiento de la identificación de riesgo y cumplimiento de acciones y planes de acción, de los proyectos.</li> <li>- Gestionar, en caso de ser necesario, los recursos que permitan llevar a cabo las planes de acción para riesgos prioritarios.</li> </ul>
Directores	Titulares Planes Operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar mínimo dos riesgos por cada objetivo operativo (o los que fueren necesarios).</li> <li>- Designar los responsables de gestionar los riesgos de procesos, u otros riesgos, de la unidad (en caso de requerirlo).</li> <li>- Cumplir con las acciones identificadas para gestionar los riesgos.</li> <li>- Cerrar los riesgos, según los parámetros establecidos.</li> <li>- Identificar nuevos riesgos (en caso de requerirse)</li> <li>- Informar sobre el avance de la gestión de riesgos al área de seguimiento.</li> <li>- Supervisar el cumplimiento de la identificación de riesgo, de los planes de acción, de los proyectos y procesos a su cargo.</li> </ul>
Líderes de proyecto	Líderes de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar mínimo dos riesgos por cada proyecto (o los que fueren necesarios).</li> <li>- Cumplir con las acciones identificadas para gestionar los riesgos.</li> <li>- Cerrar los riesgos, según los parámetros establecidos.</li> <li>- Identificar nuevos riesgos (en caso de requerirse)</li> <li>- Informar sobre el avance de la gestión de riesgos al área de seguimiento.</li> </ul>



Responsables de procesos	Responsables procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar al menos un riesgo por cada proceso.</li> <li>- Cumplir con las acciones identificadas para gestionar los riesgos.</li> <li>- Cerrar los riesgos, según los parámetros establecidos.</li> <li>- Identificar nuevos riesgos (en caso de requerirse)</li> <li>- Informar sobre el avance de la gestión de riesgos al área de seguimiento.</li> </ul>
Dirección de Planificación e Inversión	Líder y equipo metodológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guiar a los responsables de los riesgos para la identificación y medición del impacto y probabilidad de ocurrencia en base a la metodología, así como la determinación de las acciones para gestionar el riesgo.</li> <li>- Generar propuestas de actualización a la metodología de gestión de riesgos, en caso de requerirlo.</li> </ul>
Dirección de Información, Seguimiento y Evaluación	Líder de seguimiento y equipo metodológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar seguimiento y evaluar la gestión de riesgos de cada una de las unidades del MINFIN ingresadas en el sistema de GPR.</li> <li>- Realizar revisiones trimestrales de los riesgos institucionales con el propósito de sugerir los correctivos y ajustes necesarios y comunicar los resultados.</li> <li>- Solicitar a las unidades administrativas, avances de la gestión de riesgos de sus planes, proyectos, proyectos, de manera periódica.</li> </ul>

En la siguiente tabla se resume la información que deberá registrarse en el sistema de GPR:

<b>Ítem</b>	<b>Detalle</b>
Clasificación (RBS)	Se seleccionará la clasificación del riesgo de acuerdo a Estructura Desglosada de Riesgos ( <i>Risk Breakdown Structure</i> )
Riesgo	Se ingresará el nombre para identificar el Riesgo, conforme la sintaxis: Evento + "CAUSARÍA" + Impacto
Descripción	Se detallará el Riesgo y se hará constar de forma

	específica el tipo de riesgo, si no consta dentro de las categorías predefinidas en GPR, así como se identificará el nombre del proceso que se ve afectado con el riesgo.
Fecha de Identificación	Seleccionar la fecha en la cual el riesgo se identifica e ingresa en el sistema GPR.
Objetivo	Se deberá seleccionar el objetivo de la unidad que se verá impactado por la ocurrencia de dicho riesgo.
Responsable	Se deberá seleccionar la persona responsable de darle seguimiento a este riesgo, que puede ser el titular de la unidad o la persona que sea designada.
Probabilidad	Seleccionar la probabilidad de que este riesgo ocurra en una escala del 10% al 100%.
Impacto	Seleccionar el impacto del Riesgo en escala del 10 al 100
Calificación	El sistema calcula automáticamente, multiplicando la Probabilidad por el Impacto.
Costo Potencial del Impacto	Se ingresará un monto, en el caso que la ocurrencia del riesgo genere un costo.
Fecha Estimada de Ocurrencia	Identificar la fecha en la cual el riesgo puede ocurrir con la probabilidad definida.
Estado	Identifica si el riesgo está Abierto o ya ha sido Cerrado.
Fecha de Cierre	La fecha en la cual el riesgo fue cerrado.
Acción	Detalle la acción que se llevará a cabo para gestionar el riesgo.
Tipo	Seleccione el tipo de acción: evitar, prevenir, transferir, de contingencia.
Comprometida	Se ingresa la fecha en la cual el responsable del riesgo se compromete en finalizar la acción.
Completada	Se ingresa la fecha en la cual el responsable del riesgo finalizó la acción.

Fuente: Guía Metodológica GPR  
Elaboración: propia