



RESOLUCIÓN DMI N° 11/2022

POR LA CUAL SE ACTUALIZA LA “GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y DEFINICIÓN DE CONTROLES VERSIÓN 4” DEL MINISTERIO DE HACIENDA Y SE DEROGA LA RESOLUCIÓN DMI N°03/20.

Asunción, 15 de junio de 2022

VISTO:

La Resolución MH N° 378/15, Por la cual se modifican los Artículos 1° y 2° de la Resolución MH N° 77 del 8 octubre de 2008, “Por la cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay (MECIP), y se dispone las medidas tendientes al inicio de su implementación en el Ministerio de Hacienda”, y se dejan sin efecto las Resoluciones MH N° 138/10 y 240/10”.

La Resolución MH 24/18, aprueba el “Cambio de denominación de la Unidad de Modernización e Innovación por el de Dirección de Modernización e Innovación, la nueva estructura organizacional y se actualiza el manual de organización y funciones de la citada dependencia ministerial”.

La Resolución AGPE N° 12/15 “Por la cual se deroga la Resolución AGPE N° 74/2012 y se aprueban los nuevos criterios de evaluación para la medición del avance en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno para las Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP para los Organismos y Entidades del Estado dependientes del Poder Ejecutivo.

La Resolución CGR 377/16 “Por la cual se adopta la norma de requisitos mínimos para un Sistema de Control Interno del Modelo Estándar de Control Interno para las Instituciones Públicas del Paraguay MECIP 2015”.

CONSIDERANDO:

Que, el Artículo 1° de la Resolución MH N° 378/15 establece: “Encargar a la Unidad de Modernización e Innovación de este Ministerio las funciones relacionadas con la gerencia y gestión al diseño, desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno de la Institución, con responsabilidad directa ante el Ministro de Hacienda”.

Que, el Artículo 2° de la Resolución AGPE N° 12/15 establece: “Aprobar los nuevos criterios de evaluación para la medición del avance en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno para las instituciones Públicas del Paraguay – MECIP para los Organismos y Entidades del Estado dependientes del Poder Ejecutivo, conforme al formulario anexo a la presente Resolución”.

Que, el anexo de la Resolución CGR 377/16, en el punto A, establece: “...El objetivo de esta norma es definir “que” es lo que se debe hacer para asegurar un adecuado nivel de control interno, dejando en manos de las Instituciones la responsabilidad de decidir “como” esos requisitos serán alcanzados” y en el punto B. Compatibilidad con sistemas de gestión, reza: “...permite a una organización utilizar el enfoque basado en procesos y el enfoque basado en riesgos para alinear



e integrar su sistema de control interno con los requisitos de otras normas, como crea conveniente”.

Que, apuntando siempre hacia la mejora continua y el ajuste de los instrumentos de apoyo al sistema de control Interno es necesario actualizar la “GUIA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y DEFINICIÓN DE CONTROLES”

Que, el Ministerio de Hacienda viene trabajando fuertemente en la implementación del modelo y en el desarrollo de una cultura de autocontrol, por lo que se hace necesario simplificar y automatizar los formatos utilizados para la administración de riesgos dentro de la institución.

POR TANTO;

**LA DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN
RESUELVE:**

Art. 1º Aprobar la “Guía de administración de riesgos y definición de controles versión 4” que se anexa a esta Resolución.

Art. 2º Es responsabilidad de cada directivo de las distintas dependencias del Ministerio de Hacienda, aplicar la administración de riesgos y definición de controles conforme a lo requerido por la norma de requisitos mínimos y en atención a los criterios institucionales diseñados y aprobados, propiciando esta cultura en los funcionarios a su cargo, apoyando todas las acciones de mejora emprendidas y gestionando los recursos que sean necesarios.

Art. 3º Derogar la Resolución DMI N° 03/20.

Art. 4º Comunicar a quienes corresponda y archivar.

LIC. MARÍA DEL CARMEN CABALLERO
DIRECTORA
DIRECCIÓN DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN



TETÁ VIRU
MOHENDAPY
Motenondcha
Ministerio de
HACIENDA

■ TETÁ REKUÁI
■ GOBIERNO NACIONAL

Paraguay
de la gente



GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y DEFINICIÓN DE CONTROLES EN EL MINISTERIO DE HACIENDA.

VERSIÓN 4

Asunción - Paraguay
2022.



ÍNDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVO DE LA GUIA.....	1
CONCEPTUALIZACIÓN.....	1
CRITERIOS A TENER EN CUENTA.....	2
METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS A NIVEL ESTRATÉGICO.....	3
METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS A NIVEL OPERATIVO.....	5
A. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	5
B. ANÁLISIS, VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS.....	7
C. DEFINICIÓN DE LOS CONTROLES.....	9
D. CODIFICACION DE LA MATRIZ DE RIESGO:.....	10
E. FIRMAS.....	11
ANEXOS.....	12



INTRODUCCIÓN

La administración de riesgos como uno de los pilares del control interno, implica el establecimiento de una estructura y cultura organizacional apropiada, y la aplicación de un método lógico y sistemático para establecer los riesgos asociados con cualquier proceso, procedimiento o actividad, de forma tal, que permita minimizar pérdidas y maximizar beneficios.

Entendemos por riesgo como un suceso incierto o un resultado inesperado, que afecta a la capacidad de cumplir con un objetivo determinado (no debe confundirse con una deficiencia en la gestión).

La organización debe definir e implementar controles que contribuyan a reducir los riesgos significativos que pueden afectar el logro de los objetivos

El propósito de esta guía es orientar a todos los usuarios a definir los riesgos e identificar los controles necesarios para reducir el impacto de los mismos.

OBJETIVO DE LA GUIA

Disponer de una herramienta metodológica que permita a los usuarios realizar la identificación y evaluación de los riesgos, estableciendo medidas de control, de manera fácil y comprensible.

CONCEPTUALIZACIÓN

- **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:** es un proceso de gestión y toma de decisiones sobre eventos que podrían suceder, la determinación de sus posibles consecuencias y la definición de acciones para prevenir o reducir el impacto de los mismos, con el objeto de asegurar razonablemente el logro de objetivos.
- **ANÁLISIS DE RIESGOS:** es un proceso que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolas y evaluándolas a fin de determinar la capacidad de la institución para su aceptación o manejo.
- **CONTEXTO ESTRATÉGICO DE RIESGOS:** es un proceso en el que se identifican factores internos o externos a la institución, que pueden generar riesgos capaces de afectar el cumplimiento de sus objetivos.
- **CONTROLES:** son acciones que se definen para prevenir o reducir el impacto del riesgo que afectarían el logro de los objetivos.
- **EVALUACIÓN DE RIESGO:** es la priorización de los riesgos al determinar los procedimientos y riesgos sobre los cuales diseñar controles especiales para su tratamiento, considerando los criterios establecidos para los mismos.
- **IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS:** es un proceso que posibilita conocer los eventos potenciales que presentan algún grado de amenaza al logro de los objetivos, a partir de los cuales se analizan los agentes generadores, las causas y los efectos que se pueden presentar con su ocurrencia.



- **RIESGO:** es todo suceso incierto o resultado inesperado que podría afectar la capacidad de cumplir con un objetivo determinado.
- **TRATAMIENTO DE RIESGOS:** es un proceso en el que se identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos, las cuales basadas en la valoración permiten tomar decisiones adecuadas acerca de si se acepta, se evita, se reduce, se comparte o simplemente se transfiere el impacto.
- **VALORACIÓN DE RIESGOS:** es un proceso que permite establecer el nivel de exposición de la institución y los impactos del riesgo, con el objeto de finalmente determinar las prioridades para su manejo y fijación de políticas.

CRITERIOS A TENER EN CUENTA

- Cada dependencia debe establecer de forma participativa el análisis de la matriz de riesgos y controles, considerando los procesos en los cuales interactúa, a partir de las cuales distinguirá si los riesgos son aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables.
- Para los riesgos cuya evaluación resulten inaceptables o importantes indefectiblemente se deben diseñar nuevas acciones de control que promuevan la mitigación de los mismos y trasladarlos a un plan de mejora para garantizar su tratamiento.
- Los riesgos cuya evaluación resulten aceptables, tolerables o moderados, queda a consideración de las dependencias analizar si los controles existentes son suficientes o requieren incorporar nuevas acciones de control y consignarlos en la última columna de la matriz. En caso de considerar que estos controles son insuficientes, indefectiblemente se deberán trasladar al plan de mejora.



METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS A NIVEL ESTRATÉGICO

Descripción de los campos mínimos requeridos:

1	2	3	4	5	6	7	8
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	SITUACIONES RIESGOSAS	CONTROLES IMPLEMENTADOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	CONTROLES DERIVADOS
OEI4: «Implementar estrategias comunicacionales que promuevan la instalación de temas de interés institucional».							
Capacidad comunicacional	Pérdida de credibilidad.	Manual de Comunicación Estratégico	2	10	20	Moderado	Acciones para la aplicación efectiva de Políticas de transparencia institucional y fortalecimiento de la ética pública

- 1) **Factores internos y externos:** refiere a las *capacidades* a las que podrían asociarse las situaciones riesgosas (*debilidades y/o amenazas*) identificadas en la matriz FODA.
Ej: capacidad directiva, capacidad tecnológica, capacidad financiera.
- 2) **Situaciones riesgosas:** describe las (debilidades y/o amenazas) identificadas en la matriz FODA.
- 3) **Controles Implementados:** representan las acciones que contribuyen a reducir los riesgos significativos que pueden afectar el logro de los objetivos, hasta niveles tolerables.
- 4) **Probabilidad:** representa el valor cuantitativo (**1**=baja; **2**=media; **3**=alta) de la situación riesgosa analizada; esta probabilidad de ocurrencia es más alta mientras no existan o sean débiles los controles implementados.
- 5) **Impacto:** representa el valor cuantitativo (**5**=leve; **10**=moderado; **20**=grave) de ocurrencia de la situación riesgosa analizada, respecto a la concreción de los objetivos previstos.
- 6) **Calificación:** valor cuantitativo resultante del producto entre la probabilidad y el impacto establecido.
- 7) **Evaluación:** valor cualitativo que define la clasificación y el tratamiento de los riesgos, según el detalle siguiente:
 - *Riesgos aceptables o tolerables:* no requieren tratamiento específico.
 - *Riesgos moderados:* requieren acciones de control, siempre que no cuenten con controles o los mismos sean débiles o insuficientes.
 - *Riesgos importantes e inaceptables:* requieren de nuevos controles derivados del análisis de riesgos significativos.



- 8) **Controles Derivados:** resultado de la evaluación de riesgos significativos, es decir, aquellos clasificados como riesgos moderados (en ocasiones), importantes o inaceptables.

Consideraciones respecto a la administración de riesgos a nivel estratégico

Identificar situaciones de riesgo asociadas a las debilidades internas de la institución y a amenazas de su entorno externo, basados en los factores previamente determinados y ajustados a las características propias de la entidad.

El análisis del contexto estratégico será realizado a nivel institucional con el equipo directivo de la Institución, en base a la información que se derive del Análisis Estratégico Interno y Externo, incluidas en el análisis FODA.

- Factores Internos - Debilidades: describir situaciones de riesgos que guarden relación con factores tales como; capacidad directiva, tecnológica, de talento humano, competitiva y financiera.
- Factores Externos - Amenazas: describir situaciones de riesgos que guarden relación con factores tales como; económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos.

La Matriz Riesgos Estratégicos será elaborada por el Departamento de Planificación Estratégica y Monitoreo, conforme a la decisión de la Alta Dirección y revisada anualmente por el comité de control interno.



METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS A NIVEL OPERATIVO

Descripción de los campos mínimos requeridos:

A. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

1 Proceso: Gestión de mejora continua.			
2 Objetivo del Proceso: Mejorar el desempeño y funcionamiento de la institución, mediante el análisis y revisión de los sistemas de gestión.			
Identificación de los riesgos			
3 PROCEDIMIENTOS	4 DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	5 CAUSA	6 EFECTO
Revisión de los sistemas de gestión	Omision en la revision de los puntos requeridos por los sistemas de gestion	Limitaciones para desarrollar la reunion por la cantidad de temas a abordar. No se cuenta con una planificacion respecto a los requeritos a abordar durante la reunion ante el CCI. Suspension o interrupcion constante de la reunion por contingencias emergentes.	Las debilidades en los sistemas de gestión persisten o las oportunidades no se aprovechan.

1. **Proceso:** se debe incluir el nombre del proceso que será analizado, según lo establecido en el Mapa de Procesos Institucional.
2. **Objetivo del Proceso:** se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se identifican los riesgos,
3. **Procedimientos:** se debe listar la totalidad de los procedimientos propios del proceso que afecta a la dependencia.
4. **Descripción del Riesgo:** se debe identificar y describir los eventos o posibles situaciones que pueden afectar el logro de los objetivos. La descripción puede incluir las características generales o formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

En esta etapa se puede recurrir al uso del Glosario de Riesgo, que es apenas un ejemplo de los riesgos que pueden afectar a una institución, pudiendo cada dependencia adaptarse a sus características propias.

Al momento de identificar el riesgo, considerar la matriz de riesgo estratégico institucional de modo a verificar que la misma guarde relación con los riesgos operativos del proceso.

Resulta importante verificar en este punto, que ningún riesgo esté antecedido por las palabras: Insuficiencia, ausencia de, falta de, poco(a), escaso(a), o que



corresponda a deficiencias de control. En caso de que esto ocurra se debe eliminar o reformular, ya que no está correctamente identificado. o analizar si no correspondería más bien a una causa.

Es importante mencionar, que un procedimiento puede traer asociado más de un riesgo hasta un máximo de tres. Considerar aquellos más recurrentes o de mayor impacto.

- 5. Causa:** se debe establecer el origen de la posible materialización del riesgo producido por su agente generador.

Debe considerarse que, para un mismo riesgo es posible establecer múltiples causas. Todas deben ser registradas.

Se entiende por agente generador todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo. Estos pueden ser: personas, materiales, equipos, instalaciones o entorno.

- 6. Efecto:** se debe enumerar las consecuencias que pueden ocasionar la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos.

Debe considerarse que pueden presentarse más de un efecto para un mismo riesgo. Todos deben ser registrados. A continuación, se proponen algunos ejemplos posibles para tener en cuenta: daño de la información, daño de bienes, daños de imagen, pérdidas económicas, entre otros.

Criterios a considerar en la identificación de los riesgos:

- El contexto estratégico interno y externo (Matriz de riesgos estratégicos);
- La etapa de configuración de los planes operativos;
- Los diferentes niveles del modelo de gestión de procesos;
- Actividades rutinarias y no rutinarias;
- Actividades de todo el personal que tengan relación con los objetivos y la misión institucional (incluyendo aquellas realizadas por contratistas);
- El comportamiento humano, sus capacidades y otros factores humanos, incluyendo consideraciones de género y la no discriminación;
- La probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial ocasionado;
- La infraestructura, tecnología y materiales utilizados, tanto provistos por la institución o por otros;
- Modificaciones organizacionales, cambios temporarios, y sus impactos en objetivos, procesos y actividades;
- Toda obligación legal relacionada con la evaluación de riesgos y la implementación de controles;
- El diseño de procesos, instalaciones, tecnología y la organización del trabajo, incluyendo su adaptación a las capacidades humanas.



B. ANÁLISIS, VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Análisis de los riesgos			
7 PROBABILIDAD	8 IMPACTO	9 CALIFICACIÓN	10 EVALUACIÓN
3	10	30	IMPORTANTE

7. **Probabilidad:** se debe establecer la posibilidad de ocurrencia de los riesgos identificados expresando el valor en números.

- Bajo el criterio de probabilidad, el riesgo se debe medir a partir de los siguientes parámetros:

PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR
Alta	Es muy factible	3
Media	Es factible	2
Baja	Es poco factible	1

8. **Impacto:** se debe indicar numéricamente la gravedad de los efectos del riesgo sobre las personas, los recursos o sobre la coordinación de las acciones necesarias para llevar a cabo los objetivos.

- Bajo el criterio de Impacto, el riesgo se debe medir a partir de los siguientes parámetros:

IMPACTO	DESCRIPCIÓN	VALOR
Grave	Alto impacto o efecto	20
Moderado	Medio impacto o efecto	10
Leve	Bajo impacto o efecto	5

9. **Calificación:** refleja el producto resultante de la multiplicación entre la probabilidad y el impacto.

- Calificación = impacto x probabilidad.

10. **Evaluación:** se realiza la valoración cualitativa de la calificación del riesgo tomando como base el producto de la estimación de la probabilidad y del impacto.

Se determinan los criterios de evaluación de los riesgos, a partir de los cuales es posible distinguir entre los riesgos aceptables, riesgos tolerables, riesgos moderados, riesgos importantes y riesgos inaceptables.



<i>Riesgo Aceptable y Tolerable:</i>	No requiere tratamiento específico, se debe reevaluar el riesgo en un periodo posterior.
<i>Riesgo Moderado:</i>	Requiere de acciones específicas de control. Siempre que no cuenten con controles o los mismos sean débiles o insuficientes.
<i>Riesgo Importante e Inaceptable:</i>	Se recomienda no seguir con los procedimientos que presenten este tipo de riesgos, en tanto se hayan realizado acciones inmediatas para su control.

PROBABILIDAD	Alta 3	15 <i>Riesgo Moderado</i>	30 <i>Riesgo Importante</i>	60 <i>Riesgo Inaceptable</i>
	Media 2	10 <i>Riesgo Tolerable</i>	20 <i>Riesgo Moderado</i>	40 <i>Riesgo Importante</i>
	Baja 1	5 <i>Riesgo Aceptable</i>	10 <i>Riesgo Tolerable</i>	20 <i>Riesgo Moderado</i>
		Leve 5	Moderado 10	Grave 20
IMPACTO				



C. DEFINICIÓN DE LOS CONTROLES

Definición de los controles	
11 DESCRIPCIÓN DEL CONTROL EXISTENTE	12 NUEVAS ACCIONES DE CONTROL
Solicitud Anual de información a todas las áreas del MH / Seguimiento desde la DMI.	Establecer corte de medio tiempo o parciales mediante/ Seguimiento mediante referente del ETI.

1. **Descripción del control existente:** se debe describir los controles que en la actualidad la dependencia realiza para tratar el riesgo analizado.
 - *Es importante aclarar que la existencia de controles podría disminuir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo. Al momento de realizar el razonamiento, éstas deben ser consideradas.*
 - *Los controles existentes deben estar descriptos en los procedimientos cuando estos sean parte de las actividades que se realiza.*
2. **Nuevas Acciones de Control:** se debe definir, cuáles serán los nuevos controles o acciones de mitigación adecuados para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la correcta ejecución de actividades requeridas para el logro de los objetivos.

Cuando se determinen las acciones de control, los encargados de la ejecución de los procesos, deben tener en cuenta la reducción de los riesgos con las jerarquías: prevención, detección, protección y corrección.

Estas acciones de control deben trasladarse a un plan de mejora por ejercicio fiscal a fin de dar un mejor seguimiento a las acciones definidas y poder evaluar la eficacia de los controles incorporados mediante reportes específicos o evidencia documental de respaldo al cierre del mismo. Para una mejor precisión se deberá considerar lo establecido en la “Guía para el diseño y la utilización de planes de mejoras funcionales”

Crterios para la definición de nuevas acciones de control

Se debe establecer el control a base de las posibles consecuencias/efectos de la ocurrencia de los riesgos significativos (inaceptables, importantes o moderados). En ese sentido, se debe determinar el tipo de control que sea más conveniente para el manejo del riesgo, según los siguientes:

- **Control Preventivo:** se actúa sobre la causa de los riesgos con el fin de disminuir su probabilidad de ocurrencia y constituye la primera línea de defensa contra los riesgos.
- **Control Detectivo:** a fin de descubrir tempranamente un evento, irregularidad o un resultado no previsto, generando alertas que permitan



tomar medidas inmediatas, pueden ser manuales o computarizados. Ofrece la segunda barrera de seguridad frente a los riesgos.

- Control de Protección: de manera a neutralizar los efectos de los eventos no deseables y minimizar la propagación de los daños que pudieran ocurrir.
- Control Correctivo: para permitir el restablecimiento de una actividad después de ser detectado un evento no deseable, posibilitando la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Estos controles se establecen cuando los anteriores controles no operan.

Inclusión de controles a los procedimientos

Cuando la nueva acción de control haya sido implementada y evaluada como eficaz, las dependencias deben incluirla a los procedimientos, para lo cual se deben solicitar la revisión por parte de la DMI y proceder conforme la “Guía de Gestión de Procesos, apartado “Actualización de documentos”.

En la solicitud de revisión de deberá indicar la incorporación y anexar el Plan de mejora utilizado para la medición de efectividad del control a incorporar.

D. CODIFICACION DE LA MATRIZ DE RIESGO

Todos los documentos deberán contar con la codificación correspondiente, las referencias de los mismos deben estar en mayúscula.

Para la creación y asignación de un código se debe tener en cuenta la siguiente estructura de codificación

[MRC_SIGLAS DEL PROCESO_SIGLAS DE LA DEPENDENCIA_VERSION],
Ejemplo: MRC_GMC_DMI_02, en donde:

MRC: refiere al prefijo que identifica al documento como Matriz de riesgo y controles.

Siglas del proceso: refiere a las siglas del proceso al que pertenece conforme al mapa de procesos vigente.

Siglas de la dependencia: refiere a las siglas de la dependencia.

Versión: refiere al número de la versión del documento. Esta puede estar de dos cifras.



E. FIRMAS

Documentos físicos: registra el nombre de los responsables de la elaboración y contenido técnico, revisión y aprobación y firma los documentos, conforme a los niveles de responsabilidad establecidos.

Documentos digitales: cuando el aprobado se firme digitalmente, pero los responsables (funcionario, jefe o coordinador) no dispongan de firma digital se identifica a los mismos con su nombre y apellido seguidos por un asterisco y se indica al pie la siguiente leyenda:

(*) *No posee firma digital, no obstante, se deja constancia de haber participado de la elaboración y revisión del documento.*

Ejemplo:

Elaborado por:	María López (*)	Juan González (*)	Fecha: 02/01/2022
Revisado por:	Bianca Duarte (*)		Fecha: 03/01/2022
Aprobado por:	Pedro Benítez		Fecha: 04/01/2022
(*) <i>No posee firma digital, no obstante, se deja constancia de haber participado de la elaboración y revisión del documento.</i>			

Revisión:

Previo a la firma de aprobación, la dependencia debe remitir a la DMI el borrador del documento a la dirección de correo electrónico: mecip@hacienda.gov.py a fin de que la DMI pueda verificar si se cumple con todos los requisitos establecidos por las disposiciones vigentes.

Socialización:

Se debe comunicar a las partes interesadas internas y externas, y el documento debe estar disponible para todos los involucrados, a efectos del conocimiento y aplicación por parte de los mismos conforme a lo establecido en la normativa vigente.

Actualización de los documentos:

La dependencia debe revisar y analizar la pertinencia de la actualización de su documento como mínimo una vez al año, se recomienda hacerlo a más tardar para el mes de Agosto de cada año. Las situaciones que ameritan la revisión y actualización podrían ser: la actualización de normativas que la rigen, aprobación de modificaciones de estructuras o procesos, cambios en la dinámica de gestión, detección de mejoras, implementación de controles con resultados efectivos, cambios de denominaciones de procesos/procedimientos y actualización del mapa de procesos institucional. Las situaciones antes citadas son enunciativas no así limitativas.

En caso de que la dependencia determine que el mismo no requiere cambios, se debe asentar la decisión en minuta o acta aval y debe comunicarse a la DMI.



• ANEXOS

• Plantilla de Riesgos y Controles

 TETĀ VIRU MOHENDAPY Motenondeha Ministerio de HACIENDA		DIRECCIÓN SUPERIOR Nombre de la dependencia ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES						CÓDIGO	
		Versión:							
Proceso:									
Objetivo del Proceso:									
Identificación de los riesgos				Análisis de los riesgos				Definición de los controles	
PROCEDIMIENTOS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL EXISTENTE	NUEVAS ACCIONES DE CONTROL
Elaborado por:						Fecha:			
Revisado por:						Fecha:			
Aprobado por:						Fecha:			
Las Matrices de Riesgo deberían incluir: <ul style="list-style-type: none"> • Las actividades rutinarias y no rutinarias; • Las actividades de todo el personal que tengan relación con los objetivos y la misión institucional (incluyendo aquellas realizadas por contratistas); • El comportamiento humano, sus capacidades y otros factores humanos, incluyendo consideraciones sobre la perspectiva de género y la no discriminación; • La infraestructura, tecnología y materiales utilizados, tanto provistos por la institución o por otros; • Las modificaciones organizacionales o de su sistema de gestión, incluyendo cambios temporarios, y sus impactos en los objetivos, procesos y actividades; • Toda obligación legal relacionada con la evaluación de riesgos y la implementación de los controles necesarios; • El diseño de procesos, instalaciones, tecnología, procedimientos operativos y la organización del trabajo, incluyendo su adaptación a las capacidades humanas. 									



Ejemplo desarrollado:

DIRECCIÓN SUPERIOR Dirección de Modernización e Innovación. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES		CÓDIGO MRC_GMC-DMI_02 Versión: 02							
1 Proceso: Gestión de mejora continua.									
2 Objetivo del Proceso: Mejorar el desempeño y funcionamiento de la institución, mediante el análisis y revisión de los sistemas de gestión.									
Identificación de los riesgos			Análisis de los riesgos		Definición de los controles				
5 PROCEDIMIENTOS	4 DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	5 CAUSA	6 EFECTO	7 ROBABILIDAD	8 IMPACTO	9 CALIFICACIÓN	10 VALUACIÓN	11 DESCRIPCIÓN DEL CONTROL EXISTENTE	12 NUEVAS ACCIONES DE CONTROL
Revisión de los sistemas de gestión	Omisión en la revisión de los puntos requeridos por los sistemas de gestión	Limitaciones para desarrollar la reunión por la cantidad de temas a abordar. No se cuenta con una planificación respecto a los requerimientos a abordar durante la reunión ante el CCI. Suspensión o interrupción constante de la reunión por contingencias emergentes.	Las debilidades en los sistemas de gestión persisten o las oportunidades no se aprovechan.	3	10	30	IMPORTANTE	Solicitud Anual de información a todas las áreas del MH / Seguimiento desde la DMI.	Establecer corte de medio tiempo o parciales mediante/ Seguimiento mediante referente del ETI.
Elaborado por: María López (*) Juan González (*)						Fecha: 24/05/2022			
Revisado por: Blanca Duarte (*)						Fecha: 27/05/2022			
Aprobado por: Pedro Benitez						Fecha: 30/05/2022			
<i>(*) No posee firma digital, no obstante, se deja constancia de haber participado de la elaboración y revisión del documento</i>									
Las Matrices de Riesgo deberían incluir:									
<ul style="list-style-type: none"> Las actividades rutinarias y no rutinarias; Las actividades de todo el personal que tengan relación con los objetivos y la misión institucional (incluyendo aquellas realizadas por contratistas); El comportamiento humano, sus capacidades y otros factores humanos, incluyendo consideraciones sobre la perspectiva de género y la no discriminación; La infraestructura, tecnología y materiales utilizados, tanto provistos por la institución o por otros; Las modificaciones organizacionales o de su sistema de gestión, incluyendo cambios temporarios, y sus impactos en los objetivos, procesos y actividades; Toda obligación legal relacionada con la evaluación de riesgos y la implementación de los controles necesarios; El diseño de procesos, instalaciones, tecnología, procedimientos operativos y la organización del trabajo, incluyendo su adaptación a las capacidades humanas. 									



Glosario de Riesgo

- **ACCESO ILEGAL:** posibilidad de llegar a algo o a alguien valiéndose de medios que van contra la ley.
- **ACCIDENTES:** suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de las cosas.
- **ACTOS MALINTENCIONADOS:** hecho o acción realizada con la intención de llegar a algo o a alguien con mala fe o mala intención.
- **ALUDES:** gran masa de nieve, piedras, tierra, etc. que se derrumba por la ladera de una montaña con violencia.
- **ATENTADOS:** llevar a cabo una acción que cause daño grave a una persona o cosa.
- **AUSENTISMO:** no asistir al trabajo u otro lugar de asistencia obligatoria, sin justificación.
- **CAMBIOS CLIMÁTICOS:** alteración en las condiciones climáticas.
- **CELEBRACIÓN INDEBIDA DE CONTRATOS:** intervenir en la celebración de un contrato sin cumplir con los requisitos legales.
- **COHECHO:** aceptar dinero, otra utilidad y/o promesas remuneratorias por parte de un funcionario público a cambio de retardar u omitir un acto que corresponda a su cargo, ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales, ejecutar actos en el desempeño de sus funciones, o dar información sobre asuntos sometidos a su conocimiento.
Las personas que realizan los ofrecimientos anteriormente descritos también incurrir en cohecho.
- **COLAPSO DE OBRA:** derrumbe de un conjunto de elementos debido a la pérdida estructural de los mismos.
- **COLAPSO DE TELECOMUNICACIONES:** decrecimiento o disminución intensa de la interconexión de sistemas informáticos situados a distancia.
- **CONCUSIÓN:** cuando un funcionario público abusando de su cargo o de sus funciones, induce a que alguien dé o promete para su propio beneficio o el de un tercero, ya sea dinero o cualquier otra utilidad indebida, o los solicite.
- **CONFLICTO:** situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.
- **CONFLICTO ARMADO:** referido a grupos que no pueden solucionar sus desacuerdos u oposición constante, por medios pacíficos, y deriva en un estado de guerra constante.
- **CONTAMINACIÓN:** alterar la pureza de una cosa.
- **CORRUPCIÓN DE ALIMENTOS, PRODUCTOS MÉDICOS O MATERIALES PROFILÁCTICOS:** envenenar, contaminar y/o alterar productos o sustancias alimenticias, médicas o materiales profilácticos, medicamentos o productos farmacéuticos, bebidas alcohólicas o productos de aseo de aplicación personal; así como comercializarlos, distribuirlos o suministrarlos. También hace parte de éste riesgo el suministro, comercialización o distribución de los productos mencionados anteriormente que se encuentren deteriorados, caducados o



incumplan las exigencias técnicas relativas a su composición, estabilidad y eficiencia, siempre que se ponga en peligro la vida o salud de las personas.

- **CORTOCIRCUITO:** circuito eléctrico que se produce accidentalmente por contacto entre los conductores y suele determinar una descarga de alta energía.
- **CULTIVOS ILÍCITOS:** sembrar plantas no permitidas legal ni moralmente y hacer que se desarrollen en el medio adecuado.
- **DEFRAUDACIONES:** este riesgo puede presentarse de dos formas. Cuando mediante cualquier mecanismo clandestino o alterando los sistemas de control o aparatos contadores, se apropien de energía eléctrica, agua, gas natural, o señal de telecomunicaciones, en perjuicio ajeno; y en el caso de las rentas, cuando sean declarados tributos por un valor inferior al que por ley corresponde.
- **DEMANDA:** escrito que se presenta ante un juez para que resuelva sobre un derecho que se reclama contra el deudor u obligado.
- **DEMORA:** tardanza en el cumplimiento de algo.
- **DESACIERTO:** equivocación o error en la toma de decisiones.
- **DESPILFARRO:** gastar mucho dinero u otra cosa innecesaria o imprudentemente.
- **DETERIORO:** daño. Poner en mal estado o en inferioridad de condiciones algo.
- **DISTURBIOS:** Perturbaciones del orden público y de la tranquilidad.
- **DOLO:** toda aserción falsa o disimulación de lo verdadero. Fraude, simulación o engaño.
- **ELUSIÓN:** buscar mecanismos para no ser sujeto de gravamen.
- **ENCUBRIMIENTO:** tener conocimiento de la misión encargada a alguien para realizar un acto que merece castigo por la ley, y sin haberlo acordado previamente se ayude a eludir la acción de la autoridad o a entorpecer la investigación correspondiente; además adquirir, poseer, convertir o transferir bienes muebles o inmuebles, que tengan su origen en un delito, o realizar cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito.
- **ENFERMEDADES:** alteración más o menos grave en la salud del cuerpo o de la mente.
- **EPIDEMIA:** enfermedad infecciosa que, durante un cierto tiempo, ataca simultáneamente en un sitio más o menos extendido a un gran número de personas.
- **EROSIÓN:** proceso geo mórfo exógeno, que produce desgaste, transporte y acumulación de sedimentos en la corteza terrestre, por medio de agentes como el agua, el viento o el hielo.
- **ERROR:** idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada, o desobedecer una norma establecida.



- **ESPECULACIÓN:** poner en venta artículos oficialmente considerados de primera necesidad, a precios superiores a los fijados por la autoridad competente.
- **ESPIONAJE:** observar con atención y disimulo lo que se dice y hace.
- **ESTAFA:** inducir o mantener a otra persona en un error por medio de engaños.
- **EVASIÓN:** incumplir total o parcialmente con la entrega de las rentas que corresponda legalmente pagar.
- **EXCLUSIÓN:** negar la posibilidad de cierta cosa. Quitar a una persona o cosa del lugar en el que le correspondería estar o figurar.
- **EXTORSIÓN:** causar que una persona haga, tolere u omita alguna cosa contra su voluntad, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí mismo o para un tercero.
- **FALSEDAD:** cuando un funcionario público en el desarrollo de sus funciones, al escribir o redactar un documento público que pueda servir de prueba, consigne una falsedad o calle total o parcialmente la verdad. Cuando bajo la gravedad de juramento, ante la autoridad competente, se falte a la verdad o se calle total o parcialmente. Falsificar documento privado, sellos y/o estampillas oficiales, o usarlos fraudulentamente.
- **FALSIFICACIÓN DE DOCUMENTOS:** imitar, copiar o reproducir un escrito o cualquier cosa que sirva para comprobar algo, haciéndolo pasar por auténtico o verdadero.
- **FALLA GEOLÓGICA:** fractura o zona de fracturas en rocas cuyos lados se desplazan diferencialmente y de forma paralela a la fractura, distancias que pueden variar desde centímetros hasta kilómetros.
- **FALLAS DE HARDWARE:** defecto que puede presentarse en los Comités de un sistema informático, que impide su correcto funcionamiento.
- **FALLAS DE SOFTWARE:** defecto que puede presentarse en el conjunto de programas que ha sido diseñado para que la computadora pueda desarrollar su trabajo.
- **FLUCTUACIÓN TASA DE CAMBIO:** variaciones en el precio relativo de las monedas o del precio de la moneda de un país, expresado en términos de la moneda de otro país.
- **FLUCTUACIÓN TASAS DE INTERÉS:** variaciones en el precio o valor de la tasa que representa el costo de uso del dinero, o del precio del dinero en el mercado financiero.
- **FRAUDE:** inducir a cometer un error, a un funcionario público para obtener sentencia, resolución o acto administrativo contrario a la ley; así como evitar el cumplimiento de obligaciones impuestas en resoluciones judiciales. También se considera fraude obtener mediante maniobras engañosas que un ciudadano o un extranjero vote por determinado candidato, partido o corriente política. Engaño malicioso con el que se trata de obtener una ventaja en detrimento de



alguien – sustracción maliciosa que alguien hace a las normas de la ley o a las de un contrato en perjuicio de otro.

- **HUELGAS:** interrupción indebida del trabajo que realizan los funcionarios públicos para obtener del gobierno cierta pretensión, o para manifestar una protesta.
- **HURACANES:** viento impetuoso que gira en grandes círculos en latitudes medias.
- **HURTO:** apoderarse ilegítimamente de una cosa ajena, sin emplear violencia, con el propósito de obtener provecho para sí mismo o para otro.
- **INCENDIO:** fuego grande que destruye lo que no está destinado a arder, como un edificio o un bosque.
- **INCUMPLIMIENTO:** no realizar aquello a que se está obligado.
- **INEXACTITUD:** presentar datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas.
- **INFLUENCIAS:** actuar sobre la manera de ser o de obrar de otra persona o cosa.
- **INFRACCIONES:** quebrantamiento de una norma o un pacto. Acción con la que se infringe una ley o regla.
- **INSTIGACIÓN:** incitar pública o directamente a otras personas a cometer un determinado delito.
- **INUNDACIÓN:** anegación o acción directa de las aguas procedentes de lluvias, deshielo o de cursos naturales de agua en superficie, cuando éstos se desbordan de sus cauces normales y se acumulan en zonas que normalmente no están sumergidas.
- **IRREGULARIDADES:** actos intencionales por parte de uno o más individuos de la administración, funcionarios.
- **LESIÓN DE CONFIANZA:** daño o perjuicio causado en los contratos onerosos, especialmente en las compras y ventas por no hacerlas en su valor justo.
- **OMISIÓN:** falta o delito que consiste en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser hecho, dicho o consignado. Según el código penal, omisión significa omitir auxiliar a una persona cuya vida o salud se encuentre en grave peligro, o prestar asistencia humanitaria en medio de un conflicto armado a favor de las personas protegidas.
- **PARO:** suspensión total o parcial de la jornada laboral.
- **PECULADO:** cuando un funcionario público se apropia, usa o permite el uso indebido, de bienes del Estado o de empresas institucionales administradas, o en que tenga parte el Estado, ya sea para su propio provecho o de un tercero.
- **PRESIONES INDEBIDAS:** fuerza o coacción que se hace sobre una persona o colectividad para que actúe de cierta manera ilícita o injusta.
- **PRESTACION ILEGAL DE SERVICIOS:** desempeñar labores destinadas a satisfacer necesidades del público, o hacer favores en beneficio de alguien, de forma contraria a lo que la ley exige.



- **PREVARICATO:** emitir resoluciones, dictámenes o conceptos contrarios a la ley; u omitir, retardar, negar o rehusarse a realizar actos que le corresponden a las funciones del funcionario público.
- **RAYO:** chispa eléctrica de gran intensidad producida por descarga entre dos nubes o entre una nube y la tierra.
- **RUIDO:** sonido confuso y no armonioso más o menos fuerte, producido por vibraciones sonoras desordenadas.
- **RIESGO DE PRECIO:** se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja, debido a los posibles cambios en los precios de los insumos y productos.
- **RIESGO DE CRÉDITO:** consiste en el riesgo de que los clientes y las partes a las cuales se les presta dinero, fallen en sus promesas de pago.
- **RUMOR:** noticia imprecisa y no confirmada que corre entre la gente.
- **SABOTAJE:** destruir, inutilizar, desaparecer de cualquier modo, dañar herramientas, bases de datos, soportes lógicos, instalaciones, comités o materias primas, con el fin de suspender o paralizar el trabajo.
- **SECUESTRO:** apoderarse de una persona con el fin de conseguir algo o pedir dinero por su rescate.
- **SOBORNO:** entregar o prometer dinero o cualquier otra utilidad a un testigo para que falte a la verdad o guarde silencio total o parcialmente en un testimonio.
- **SUPLANTACIÓN:** ocupar fraudulentamente el lugar de otro.
- **SUSPENSIÓN:** interrupción de una acción.
- **TERREMOTO:** sacudida brusca de las capas de la corteza terrestre, que dura unos segundos apenas.
- **TERRORISMO:** provocar o mantener en zozobra o terror a la población o a un sector de ella, mediante actos que pongan en peligro la vida, la integridad física o la libertad de las personas, edificaciones o medios de comunicación, transporte, procesamiento o conducción de fluidos o fuerzas motrices, valiéndose de medios capaces de causar estragos.
- **TRÁFICO DE INFLUENCIAS:** utilizar indebidamente influencias de un funcionario público derivadas de su cargo o su función, para obtener cualquier beneficio para el mismo funcionario.
- **USURPACIÓN:** cuando un particular, sin autorización legal, ejerce funciones públicas.
- **VIRUS INFORMÁTICO:** el virus informático es un programa elaborado accidental o intencionadamente, que se introduce y se transmite a través de diskettes o de la red telefónica de comunicación entre ordenadores, causando diversos tipos de daños a los sistemas computarizados.