GUÍA PRÁCTICA

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y DETERMINACIÓN DE CONTROLES

Proceso de gerenciamiento y toma de decisiones sobre eventos que podrían suceder, y sobre las consecuencias que existirían si estos sucedieran, y determinación de acciones para prevenir o reducir el impacto de los mismos , con el objeto de asegurar razonablemente el logro de los Objetivos Organizacionales, desde la perspectiva de la Función Constitucional, la Misión y la Visión Institucional

Contenido

¿Cómo usar esta guía?

La presente guía está dirigida a los Equipos Directivos y Técnicos de las Entidades Públicas del Paraguay, y tiene por objeto brindar lineamientos técnicos y facilitar el despliegue de la Administración de Riesgos y la determinación de Controles Operacionales como herramienta fundamental para la gestión y control institucional.

Con esta Guía no se pretende sustituir, sino complementar los conceptos y metodologías definidos en los Manuales de Concepto y de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay (MECIP), actualmente vigente.

Debe tenerse en cuenta que los ejemplos aquí desarrollados no pretenden ser exhaustivos, ni las listas o tablas de datos completas, sino que se presentan a modo ilustrativo para facilitar la comprensión de la metodología a aplicar.

Administración de riesgos

INTRODUCCIÓN

Para ser más eficaz, la administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una organización. Esto implica que debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de la organización, y constituirse en su pilar preventivo, más que ser vista o practicada como una actividad separada

La administración de riesgos significa establecer una infraestructura y cultura apropiadas, y aplicar un método lógico y sistemático para establecer los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar beneficios.

Es un proceso iterativo que permite la mejora continua en el proceso de toma de decisiones y permite a las organizaciones optimizar su desempeño, arribando a los objetivos propuestos con un grado de seguridad razonable.

La premisa subyacente en la administración de riesgos es que cada entidad existe con el fin de proveer valor a las personas, grupos u organizaciones que puedan tener algún interés o ser consideradas partes interesadas.

Todas las organizaciones enfrentan diferentes grados de incertidumbre, y su desafío es determinar cuánto de ellas está preparado para aceptarla.

La incertidumbre representa tanto amenazas como oportunidades, con potencial de erosionar o enriquecer el valor y la gestión.

La administración de riesgos es una disciplina de rápida evolución en la que pueden encontrarse diferentes criterios sobre qué elementos incluye, cómo debe ser conducida y, fundamentalmente, para qué sirve. En este sentido, en el marco de esta Guía se podrán encontrar acuerdos sobre:

- → Objetivo de la Administración de Riesgos
- → Terminología relacionada
- → Proceso mediante el cual debe ser llevada a cabo la Administración de Riesgos

Existen muchas formas de alcanzar los objetivos de la administración de riesgos, y si bien sería difícil tratar de establecerlas todas en un solo documento, la presente guía representa el inicio en el camino de normalizar un proceso confiable.

Al cumplir con los preceptos de esta Guía, en la medida que resulten aplicables, las organizaciones estarán implementando las mejores prácticas en administración de riesgos.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Cuando la administración del riesgo se implementa y se mantiene, le permite a la entidad:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales y proporcionar a la organización un aseguramiento razonable acerca del logro de los mismos, desde la perspectiva de la misión y la visión institucional.
- Preservar la obtención de los resultados, bienes y servicios para la sociedad y los diferentes grupos de interés internos y externos.
- Resguardar el Patrimonio Público, utilizando en forma efectiva los recursos de la institución evitando daños o pérdidas.
- Garantizar la creación de espacios que favorezcan la comunicación y la confiabilidad de los reportes.
- Mitigar los daños al medio ambiente con el producto de las actividades de la entidad.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Mejorar la capacidad de gestión estableciendo una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Mejorar el aprendizaje y la flexibilidad organizacional.

COMPROMISOS Y RESPONSABILIDADES

La Administración de Riesgos es, a nivel general, responsabilidad de las máximas autoridades de la institución y de su equipo directivo, los cuales a través de los diferentes comités o grupos de trabajo internos, identifican y valoran los riesgos, definen las políticas y dan respuestas adecuadas para su manejo.

Se convierte, por lo tanto, en un proceso permanente e inherente a todas las áreas de la entidad, incluyendo a la Auditoría Interna Institucional, la cual tiene bajo su responsabilidad la evaluación independiente.

METODOLOGÍA

Modelo

La administración de riesgos es una parte integrante del proceso de gestión y control institucional. Es un proceso multifacético, por lo que las tareas involucradas son a menudo llevadas a cabo por un equipo multidisciplinario.

Es un proceso iterativo de mejora continua, cuya incorporación en las prácticas o procesos de gestión existentes resulta altamente beneficiosa.

El proceso de gestionar los riesgos debería ser incorporado en los procesos de desarrollo de políticas, de planeamiento estratégico, de operación y de gestión de cambios de la organización.

Como componente clave del modelo de Control Interno, la Administración de Riesgos se relaciona con otros elementos de control:

- Se vale del Ambiente de Control, por cuanto los acuerdos, compromisos y prácticas éticas de la institución establecen la responsabilidad sobre la prevención de riesgos.

- Utiliza los resultados generados en el Componente Direccionamiento Estratégico para el análisis de los riesgos a nivel de los procesos, permitiendo que en el momento de la ejecución de la función de la entidad, se tengan en cuenta los riegos y en qué forma deben ser tratados.

- Toma los resultados de los Componentes Ambiente de Control y Direccionamiento Estratégico, para establecer el Contexto Estratégico en el análisis de los riesgos capaces de afectar el desempeño institucional.

- Interactúa con el Componente Corporativo de Control de Gestión, al verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos utilizados para tratar el tema de riesgo

- Se vincula con el Componente Corporativo de Control de Evaluación, al emitir un juicio sobre si se adoptan o no todas las medidas necesarias a los efectos de controlar el impacto que genera un evento negativo o la oportunidad, en el caso de eventos positivos a la entidad.

Proceso General para la Administración del Riesgo

Los elementos principales del proceso de administración de riesgos son los siguientes:

A **ESTABLECER EL CONTEXTO**: Establecer los contextos estratégico, organizacional y de administración de riesgos en los cuales tendrá lugar el resto de los procesos. Deben establecerse los criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.

B **IDENTIFICAR RIESGOS**: Identificar qué, por qué, dónde, cuándo y cómo los eventos podrían impedir, degradar o demorar el logro de los objetivos estratégicos y de negocio de la organización.

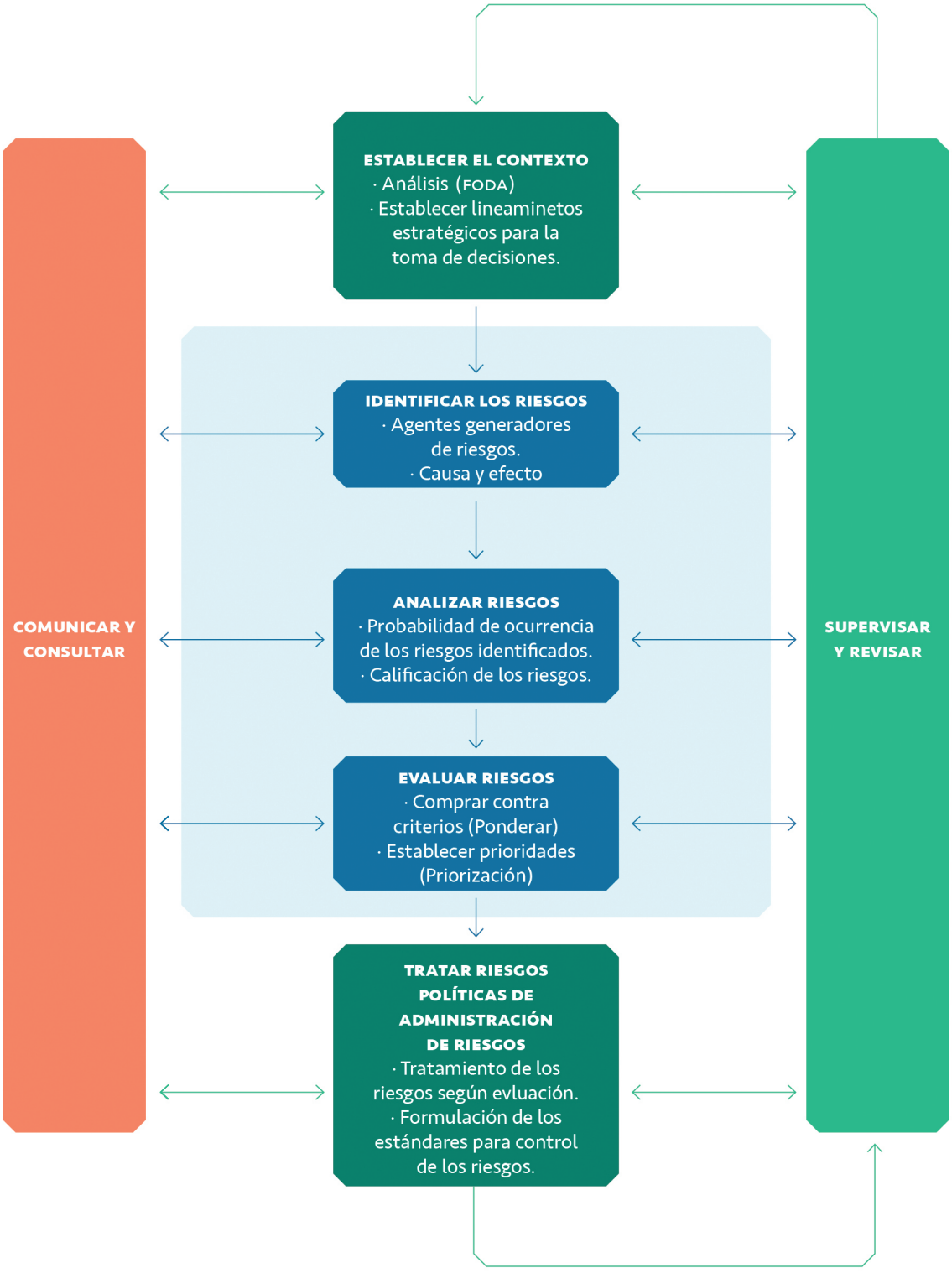
C **ANALIZAR RIESGOS**: Determinar los controles existentes y analizar los riesgos en términos de consecuencia y probabilidad en el contexto de tales controles. Es conveniente que el análisis considere el ámbito de consecuencias potenciales y cuán probable es que esas consecuencias puedan ocurrir. Consecuencia y probabilidad se combinan para producir un nivel estimado de riesgo, que denominaremos Calificación.

D **EVALUAR RIESGOS**: Comparar los niveles estimados de riesgo contra los criterios preestablecidos y considerar el balance entre beneficios potenciales y resultados adversos. Esto posibilita que se ordenen los riesgos como para identificar las prioridades de gestión.

E **TRATAR RIESGOS**: Si los niveles de riesgo establecidos son bajos y son tolerables entonces no se requiere tratamiento. Para mayores niveles de riesgo, se deben desarrollar e implementar estrategias y planes de acción específicos, de costo-beneficio adecuado, para aumentar los beneficios y reducir los costos potenciales.

F **SUPERVISAR Y REVISAR**: Supervisar y revisar periódicamente el desempeño del sistema de administración de riesgos y procurar la detección de cambios que pudieran afectar la adecuación o beneficio de los controles.

G **COMUNICAR Y CONSULTAR**: Comunicar y consultar con las partes interesadas internas y externas, según resulte apropiado en cada etapa del proceso de administración de riesgos, interpretando al proceso como un todo.


ESTABLECER EL CONTEXTO
· Análisis (FODA)
· Establecer lineaminetos estratégicos para la toma de decisiones.
IDENTIFICAR LOS RIESGOS
· Agentes generadores de riesgos.
· Causa y efecto
ANALIZAR RIESGOS
· Probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados.
· Calificación de los riesgos.
EVALUAR RIESGOS
· Comprar contra criterios (Ponderar)
· Establecer prioridades (Priorización)
TRATAR RIESGOS POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
· Tratamiento de los riesgos según evluación.
· Formulación de los estándares para control de los riesgos.
COMUNICAR Y CONSULTAR
SUPERVISAR Y REVISAR

Contexto Estratégico

Antes de comenzar una actividad de gestión de riesgos, a cualquier nivel, es necesario comprender la organización, su estructura y sus capacidades. Esto es importante por las siguientes razones:

- la gestión de riesgos tiene lugar en el contexto de las metas y objetivos de la organización;
- el riesgo principal para la mayoría de las organizaciones es fallar en el logro de sus objetivos estratégicos, operacionales o de proyectos, o que sean percibidos por los interesados como de difícil logro;
- los objetivos y criterios específicos de un proyecto o de una actividad deben considerarse a la luz de los objetivos de la organización como un todo.

El Contexto Estratégico permite configurar el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la institución pública frente a los eventos que pueden afectar o potenciar el cumplimiento de sus objetivos, y se diseña como producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que pueden generar estos eventos.

Define el primer nivel de exposición de la institución al riesgo, causado por la falta de conocimiento de las situaciones generadoras del mismo, lo cual podría llevarla en dirección contraria a lo establecido en la Constitución, leyes y reglamentos relativos a su Función, Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

Ejemplos de Factores Internos y Externos de Riesgo

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
ECONÓMICOS → Estabilidad cambiaria → Tendencias Inflacionaria GEOGRÁFICOS → Ubicación geográfica → Desarrollo Económico y Social de las regiones que rodean la Institución POLÍTICOS → Estabilidad Política → Credibilidad en las instituciones del Estado TECNOLÓGICOS → Sistemas de Comunicación → Capacidad y Acceso a Nuevas Tecnologías Sociales → Diversidades étnicas y culturales → Situaciones de Desplazamiento Social	CAPACIDAD DIRECTIVA → Adecuada Estructura Organizacional → Orientación hacia el cumplimiento de funciones y objetivos CAPACIDAD TECNOLÓGICA → Nivel de tecnología disponible → Nivel de Integración de sus sistemas computarizados CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO → Nivel de Competencia → Nivel de pertenencia de los funcionarios CAPACIDAD COMPETITIVA → Cobertura y eficiencia de los servicios que presta la Institución → Alianzas estratégicas CAPACIDAD FINANCIERA → Estructura de Ingresos → Déficit / superávit acumulado o proyectado

A partir del Análisis FODA, y en consideración de los diferentes niveles de gestión evaluados -estratégico u operacional-, es posible identificar las Situaciones Riesgosas que surgen de los factores de debilidad interna (D) y de las amenazas externas (A)

Para determinar el contexto estratégico del riesgo de una institución es posible utilizar diversas herramientas y técnicas como, por ejemplo, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Asimismo, pueden utilizarse diferentes fuentes de información, tales como opiniones de expertos, registros históricos, experiencias significativas registradas o informes de años anteriores, que permiten configurar el contexto estratégico de los riesgos institucionales y que, finalmente, aportarán información relevante al momento de analizar las causas de los riesgos.

Ejemplo aplicado:

PROCESO	ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS
Objetivo	Dar trámite oportuno a los requerimientos provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los ciudadanos

FACTORES EXTERNOS	SITUACIONES RIESGOSAS
Tecnología disponible	Acceso limitado a tecnología informática
Normatividad	Cambios normativos que afectan la operatoria
Relación con otras entidades	Bajo nivel de cooperación con otras entidades involucradas
Necesidades de la comunidad	Mayor "madurez ciudadana" genera incremento en la demanda de usuarios

FACTORES INTERNOS	SITUACIONES RIESGOSAS
Tecnología disponible	Número de equipos insuficiente y algunos obsoletos
Sistemas de información	Procesos manuales que podrían generar registros erróneos, o falta de registros. Información desactualizada
Talento humano	Resistencia al cambio. Desmotivación
Nivel de estandarización de actividades	Falta de procedimientos y políticas operacionales claras

Identificación del Riesgo

Este paso procura identificar los riesgos a gestionar. La identificación amplia, utilizando un proceso sistemático bien estructurado, resulta crítica porque un riesgo potencial no identificado en esta etapa quedaría excluido de análisis posteriores. La identificación debería incluir todos los aspectos de los riesgos, estén o no bajo control de la organización.

El propósito es generar una lista amplia de riesgos que podrían tener un impacto en el logro de cada uno de los objetivos estratégicos, operacionales o de los proyectos.

Una vez identificado lo que podría suceder es necesario considerar las causas, posibles consecuencias y escenarios posibles.

Hay muchas formas en que puede suceder un evento. Es importante que no se omita ninguna causa significativa.

Los enfoques utilizados para identificar riesgos podrían incluir listados de control (checklists), juicios basados en la experiencia y registros, diagramas de flujo, técnicas de tormenta de ideas (brainstorming), análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingeniería de sistemas. La aplicación de una u otra metodología dependerá de la naturaleza de las actividades, de los tipos de riesgos y del contexto organizacional.

Una de las herramientas más utilizadas para conocer y visualizar los riesgos es la utilización de planillas de identificación de riesgos que permiten hacer un inventario de los mismos, considerando cada objetivo, proceso o actividad, según sea el nivel analizado, y definiendo en primera instancia las causas con base en los factores de riesgo internos y externos (contexto estratégico), presentando una descripción de cada uno de estos y, finalmente, definiendo sus orígenes (agentes generadores) y los posibles efectos (consecuencias).

Debe considerarse que, para un mismo riesgo es posible establecer múltiples causas y/o efectos. Todos deben ser registrados.

Por definición, los riesgos se refieren eventos potenciales, con cierto grado de incerteza en cuanto a su aparición y efecto y, por lo tanto, no deben confundirse con desvíos o problemas de gestión o control. En igual sentido, tampoco sería correcto definir como riesgos a la "falta de...", "escases de..." o la "ausencia de..." (insumos, personal, etc.). Se sugiere evaluar si estas situaciones pueden corresponder a causas de algún riesgo.

Finalmente, se debería verificar que ningún riesgo sea igual a una causa o un efecto. Si esto ocurriera, se debe eliminar el riesgo o replantearlo, para asegurar su consistencia.

La identificación de un riesgo responde a la "negación" del objetivo en cuestión, y debería responder a la siguiente pregunta: ¿Qué podría suceder que impida, degrade o demore el logro del objetivo?

Ejemplo aplicado:

PROCESO	ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN
Objetivo	Planificar las actividades de capacitación requeridas por los distintos sectores, a fin de asegurar el desarrollo del nivel de competencia de los funcionarios

ACTIVIDAD	OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFECTOS
Identificar necesidades de capacitación	Contar con un diagnóstico que permita conocer las demandas de capacitación	Inexactitud	Presentar datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas	Responsables de Área o Direcciones	• Delegación inapropiada • falta de compromiso • incompetencia	• Diagnóstico errado • Planificación deficiente
		Demora	Retraso en la remisión del formulario	Responsables de Área o Direcciones	• Sobrecarga de trabajo • Desidia	• Planificación deficiente • Necesidades insatisfechas
Elaborar el borrador del plan de capacitación	Contar con un documento básico para revisión	Desacierto	Plan no consolidado, incompleto o incorrecto	Analista de RRHH	• Falta de recursos calificados • Sobrecarga de trabajo	• Necesidades insatisfechas

Análisis del Riesgo

En la evaluación de los riesgos, se establece una relación entre la probabilidad de que estos se presenten y el impacto de su materialización, definiendo posibles grados de exposición, y distinguiendo entre riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables

La magnitud del impacto de un evento, en el caso de que éste ocurriera, y la probabilidad del mismo, y sus consecuencias asociadas, se evalúan en el contexto de la eficacia de las estrategias y controles existentes, y se pueden determinar utilizando cálculos y análisis estadístico.

Cuando no se dispone de datos anteriores confiables, se pueden realizar estimaciones subjetivas que reflejan el grado de convicción de un individuo o de un grupo de que pueda ocurrir un evento o resultado particular.

Para evitar prejuicios subjetivos, cuando se analizan los impactos y probabilidades deberían utilizarse las técnicas y fuentes de información más pertinentes.

Las fuentes de información podrían incluir, entre otros:
- → registros anteriores;
- → práctica y experiencia relevante;
- → prácticas y experiencia de otras entidades;
- → literatura relevante publicada;
- → estudios o investigaciones existentes;
- → opiniones y juicios de especialistas y expertos

Las técnicas podrían incluir, por ejemplo:
- → entrevistas estructuradas con especialistas en el área de interés;
- → utilización de grupos multidisciplinarios;
- → evaluaciones individuales utilizando cuestionarios o encuestas; y
- → uso de modelos y simulaciones

El análisis puede ser llevado a cabo a distintos niveles de detalle dependiendo del riesgo, y de la información, datos y recursos disponibles.

El análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo, o una combinación de ellos, dependiendo de las circunstancias. En la práctica, a menudo se utiliza primero el simple análisis cualitativo para obtener una indicación general del nivel de riesgo y para revelar aspectos de los riesgos principales. Luego podría ser necesario llevar a cabo un análisis más específico o cuantitativo sobre aspectos de los riesgos principales.

El **análisis cualitativo** utiliza formatos de palabras o escalas descriptivas para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que ocurran esas consecuencias. Estas escalas pueden ser adaptadas o ajustadas para satisfacer las circunstancias, y pueden utilizarse distintas descripciones para riesgos diferentes.

En el **análisis semi-cuantitativo**, a las escalas nominales cualitativas se les asignan valores. El objetivo es producir una priorización más detallada que la que se logra normalmente en el análisis cualitativo, y no sugerir valores reales de los riesgos, tales como los que se procuran en el análisis cuantitativo.

El **análisis cuantitativo** utiliza valores numéricos en lugar de las escalas descriptivas, utilizadas en los análisis cualitativo y semi-cuantitativo, tanto para las consecuencias como para las probabilidades.

La calidad del análisis depende de la precisión e integridad de los valores numéricos y de la validez de los modelos utilizados.

A continuación, se describe la metodología de análisis semi-cuantitativo de riesgos:

En el análisis semi-cuantitativo se deben considerar dos aspectos que caracterizan a los riesgos:

- Calificación de Riesgos: con base en medidas de probabilidad e impacto

- Evaluación de Riesgos: con base en la ubicación del riesgo, en consideración a su relevancia y capacidad de respuesta involucradas

En principio, podría decirse que el análisis semi-cuantitativo refleja apropiadamente las relatividades y brinda un adecuado nivel de discriminación para las situaciones riesgosas habitualmente presentes en las entidades públicas

A modo de ejemplo, para la determinación de la **Probabilidad** de ocurrencia se puede recurrir a la siguiente ponderación:

OCURRENCIA	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA EJEMPLO DE CUANTIFICACIÓN	VALOR
Baja	Es muy poco factible que el evento se presente	Hasta 1 vez al año	1
Media	Es factible que el evento se presente	Hasta 1 vez al mes	2
Alta	Es muy factible que el evento se presente	Más de una vez al mes	3

En igual sentido, para medir el **impacto** se podría considerar la siguiente escala genérica:

CONSECUENCIA	DESCRIPCIÓN	DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS PROCESOS INVOLUCRADOS	VALOR
Leve	Si el evento se presenta tendrá bajo o nulo efecto	El evento no tiene consecuencias relevantes y el objetivo no sufre desviaciones	5
Moderada	Si el evento se presenta tendrá un efecto medio o relativamente importante	El proceso se ve afectado y su objetivo sufre demora o degradación (pérdida de calidad)	10
Grave	Si el evento se presenta tendrá un fuerte impacto institucional	El evento impide la continuidad del proceso y el logro de su objetivo	20

Para determinar el impacto también pueden definirse tablas con criterios específicos, que representan parámetros de los procesos o aspectos afectados.

Por ejemplo, si se ha identificado el riesgo de "error" en la elaboración de una resolución, se podría considerar:

CONSECUENCIA	DESCRIPCIÓN	VALOR
Leve	Error ortográfico	5
Moderada	Error en el número de la resolución o en la fecha de aprobación	10
Grave	Error en el contenido o en las responsabilidades establecidas	20

Evaluación de Riesgos

Permite comparar los resultados de la calificación del riesgo con criterios definidos, con el fin de establecer el grado de exposición de la entidad, de forma que se puedan fijar prioridades para su tratamiento.

Para facilitar la calificación y evaluación a los riesgos suelen definirse matrices de evaluación, que contemplan un análisis cualitativo para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad). Así, se pueden delimitar las llamadas "zonas de riesgo", que en general califican los riesgos en aceptables, tolerables, importantes o inaceptables.

Asimismo, en esta etapa del análisis puede resultar conveniente establecer "líneas de acción" que, oportunamente, guíen a la institución al momento de definir sus Políticas de Administración de Riesgos.

Estos lineamientos están relacionados con las zonas de riesgo y orientan a la institución en los diferentes tipos de tratamiento que serán aplicados, y que van desde la aceptación del riesgo hasta su eliminación, pasando por acciones de prevención, protección o mitigación.

Las matrices de evaluación deben considerarse como orientativas. Al definir las zonas de riesgo y los lineamientos de acción correspondientes siempre deben primar los criterios profesionales y los principios éticos.

Para definir los criterios de calificación se puede utilizar una Matriz, como la que se describe a continuación:

PROBABILIDAD				
	Alta (3)	**15** **Moderado** Prevenir	**30** **Importante** Prevenir Proteger Compartir	**60** **Inaceptable** Eliminar Prevenir Proteger Compartir
	Media (2)	**10** **Tolerable** Aceptar el riesgo Prevenir	**20** **Moderado** Prevenir Proteger Compartir	**40** **Importante** Prevenir Proteger Compartir
	Baja (1)	**5** **Aceptable** Asumir el riesgo	**10** **Tolerable** Proteger Compartir	**20** **Moderado** Proteger Compartir
		Leve (5)	Moderado (10)	Grave (20)
		IMPACTO		

Este primer análisis caracteriza al Riesgo Inherente, de manera intrínseca, y lo define como aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de control efectivas

Valoración del Riesgo

Determina el nivel o grado de exposición de la institución pública a los impactos del riesgo. Toma como base la calificación y evaluación de los riesgos, y ayuda a la ponderación de los mismos con el objetivo de establecer las prioridades para su manejo y posterior fijación de políticas para su correcta administración.

Al determinar los riegos de acuerdo con su grado de impacto en la entidad podremos establecer el nivel de prioridad para el tratamiento de los mismos conforme a su calificación, considerando aquellos que pueden causar mayor daño a la institución al momento de materializarse.

En esencia, la valoración podría establecerse en dos etapas:

- Ponderación de Riesgos, como base para la fijación de prioridades
- Priorización de Riesgos, como base para la fijación de Políticas

Para la **Ponderación de Riesgos** se debe considerar a los riesgos en el entorno institucional donde podrían tener efecto. La evaluación identifica la Importancia Relativa por Nivel, y la Relevancia Institucional del Riesgo.

La **Importancia Relativa por Nivel** permite introducir al análisis el peso relativo del proceso o actividad dentro del contexto operativo. Si tomamos cualquier proceso, seguramente encontraremos que algunas actividades son más importantes que otras, en términos de su efecto sobre el logro de los objetivos establecidos.

En la práctica, lo que el Equipo de Trabajo define es un porcentaje (%) de peso relativo, siendo que el total debe ser el 100%.

Veamos un ejemplo a nivel de los Procesos:

MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
PROCESOS	IMPORTANCIA RELATIVA (%)
Gestión Presupuestaria	30
Gestión Financiera	25
Gestión Administrativa	25
Gestión Contable	20
Total	**100**

Cuando se trabaja sobre procesos o subprocesos que suponen gran cantidad de actividades, la determinación de la Importancia Relativa puede tornarse compleja y un poco engorrosa.

Para estos casos, se sugiere aplicar algún método matemático que simplifique los cálculos.

A continuación se describe una sencilla **metodología de cálculo**, tomando un proceso genérico a modo de ejemplo:

SUBPROCESO DE ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS			
ACTIVIDAD	**PUNTAJE (*)**	**CÁLCULO (**)**	**IMPORTANCIA RELATIVA (%)**
Presentación de la queja	4	**4 / 31 * 100**	12,9
Registro de la queja	2	**2 / 31 * 100**	6,4
Evaluación preliminar	3	**3 / 31 * 100**	9,7
Derivación a área responsable	3	...	9,7
Evaluación final	4	...	12,9
Ejecución de acciones correctivas	5	(Puntaje / Puntaje Total * 100)	16,1
Verificación de eficacia	4	...	12,9
Notificación al ciudadano	3	...	9,7
Monitoreo continuo	3	...	9,7
Total	**31**	**---**	**100,0**

(*) Puntaje: 1 a 5, siendo 1 "nada importante" y 5 "muy importante"

(**) % = Puntaje / Puntaje Total * 100

En cuanto a la **Relevancia Institucional del Riesgo**, el mismo implica entender el efecto institucional del riesgo, considerando el contexto estratégico, el impacto hacia la ciudadanía y la afectación de la capacidad de la entidad para cumplir con su Misión y Objetivos.

Por ejemplo, correspondería concluir que, aunque las calificaciones por probabilidad e impacto de un riesgo de demora y uno de cohecho pudieran ser iguales, a nivel institucional estos riesgos no son igualmente relevantes.

A efectos prácticos, la Relevancia Institucional del Riesgo se define en porcentaje (%), y puede determinarse aplicando la misma metodología explicada para la Importancia Relativa por Nivel.

Finalmente, la **Priorización de los Riesgos** implica ordenar los riesgos combinando su calificación a nivel intrínseco (probabilidad e impacto) y su ponderación por importancia relativa y relevancia institucional.

Una forma práctica para establecer el orden de prioridad de los riesgos es la determinación del Peso del Riesgo, que se define según la siguiente ecuación:

$$PR = CR \times IRN \times RI$$

Siendo:

- PR: Peso del Riesgo
- CR: Calificación del Riesgo (probabilidad x impacto)
- IRN: Importancia Relativa por Nivel (%)
- RI: Relevancia Institucional (%)

Para finalizar esta etapa, las instituciones públicas pueden definir **criterios de abordaje** para decidir cómo enfocar sus esfuerzos en la gestión de sus riesgos.

Por ejemplo, la entidad podría considerar solo el tratamiento de los riesgos significativos, tomando aquellos riesgos cuyo peso combinado constituya el 80% del peso total del riesgo institucional.

Otra forma podría ser establecer un valor "umbral" para el Peso del Riesgo a partir del cual se considere al riesgo como crítico.

En los ejemplos ya mencionados en esta Guía, una situación intermedia podría corresponder un riesgo con Calificación 20 (probabilidad Media: 2 x Impacto Moderado: 10), Importancia Relativa del 50% y Relevancia Institucional del 50%, lo que daría un Peso de Riesgo Medio de 50.000. En este caso, podría decirse que todo riesgo con un Peso mayor a 50.000 será considerado "significativo" y, por lo tanto, deberá ser gestionado en cuanto a la definición de políticas y la implementación de acciones de control.

Para permitir la visualización y entendimiento de los riesgos que se presentan para la institución, facilitando la definición de las medidas de respuesta o tratamiento de acuerdo con su nivel de importancia para la institución pública, se construyen los llamados **Mapas de Riesgo**, que no son otra cosa que una matriz que identifica a los riesgos, listados en el orden de prioridad definido.

Los Mapas de Riesgos proveen una visión general de los riesgos de la entidad, y deben realizarse para los Objetivos Institucionales y para cada uno de los niveles del Modelo de Gestión por Procesos

Politicas de Administración del Riesgo (tratamiento)

Las Políticas de Administración de Riesgos permiten estructurar criterios orientadores para la toma de decisiones, y la definición de la estrategia respecto al tratamiento de los riesgos y de sus efectos al interior de la institución pública. Traducen la posición del nivel directivo con respecto al manejo de los riesgos.

Los objetivos de este tratamiento son amplios, y podrían resumirse en:

- → Encaminar el accionar de la institución pública hacia el cumplimiento de su Función y Misión, en términos de su eficiencia, eficacia y efectividad de la función del Estado

- → Establecer los lineamientos a seguir en la institución, procurando la protección de los recursos y el uso eficiente de los mismos

- → Definir claramente las medidas de prevención, para lograr la protección del Patrimonio Público, para servir a la sociedad, y fortaleciendo con ello la confianza pública

- → Implementar las acciones más convenientes que posibiliten la viabilidad técnica, jurídica y financiera en el manejo de riesgos

Las **opciones de tratamiento de riesgos** podrían incluir:

- → Evitar el riesgo decidiendo no seguir adelante con la actividad que probablemente crea el riesgo (cuando esto sea practicable). La acción de evitar o escapar al riesgo puede ocurrir inadecuadamente a raíz de la tendencia de algunas personas u organizaciones a tener aversión a los riesgos.

  El escape inadecuado al riesgo puede aumentar la significancia de otros riesgos o podría conducir a la pérdida de oportunidades de obtener beneficios

  La aversión al riesgo puede resultar en:
  - decisiones de evitar o ignorar riesgos, independientemente de la información disponible y de los costos incurridos en el tratamiento de esos riesgos;
  - fallas al tratar los riesgos;
  - dejar las opciones críticas y/o decisiones a otras partes;
  - diferir las decisiones que la organización no puede evitar;
  - seleccionar una opción porque representa un riesgo potencial más bajo, independientemente de los beneficios

- → Cambiar la probabilidad de ocurrencia a través de acciones de **Prevención** que permitan reducir la probabilidad de pérdidas

- Cambiar las consecuencias, definiendo acciones de **Protección** para reducir la magnitud de las pérdidas. Esto también podría incluir respuesta a la emergencia, planes de contingencia y de recupero de desastres

- **Transferir el riesgo.** Esto involucra a otras partes que sostienen o comparten alguna parte del riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos, seguros y estructuras organizacionales tales como acuerdos de participación privada o sociedades mixtas. Generalmente hay algún costo financiero o beneficio asociado a la transferencia de parte del riesgo a otra organización, tal como la prima pagada a los seguros

  La transferencia de un riesgo a otras partes, o la transferencia física a otros lugares, reduce el riesgo original para la organización que transfiere, pero podría no disminuir el nivel global de riesgo para la sociedad.

  A menudo, tal transferencia de riesgo sólo cambia un tipo de riesgo por otro, de forma tal que ambas partes terminan con los tipos de riesgos que están más aptos para tolerar, tratar o retener.

  Cuando los riesgos son total o parcialmente transferidos, la organización que transfiere el riesgo ha adquirido un nuevo riesgo, y es que la organización a la cual se ha transferido el riesgo no pueda administrarlo eficazmente.

- **Retener el riesgo.** Luego que los riesgos han sido reducidos o transferidos, podrían existir riesgos residuales que son "retenidos" por la organización.

- Los riesgos también podrían ser **Aceptados** en forma predeterminada, por ejemplo, cuando se ha definido que sus consecuencias son aceptables, o cuando la relación costo-beneficio de su tratamiento resulta ser negativa.

La selección de la opción más apropiada implica balancear el costo de implementación de cada política contra los beneficios derivados de ella. En general, el costo de administrar los riesgos necesita ser evaluado conjuntamente con los beneficios obtenidos. Cuando se pueden obtener grandes cambios en el riesgo con un costo relativamente bajo, tales opciones deberían ser las implementadas.

Las Políticas de Administración de Riesgos deben considerar cuidadosamente los riesgos infrecuentes pero severos que podrían justificar acciones de tratamiento de riesgos que no serían justificables en el terreno de lo estrictamente económico. Por ejemplo: cuando el riesgo puede implicar la pérdida de vidas.

Hay que tener en cuenta que las estrategias de tratamiento de riesgos podrían por si mismas introducir nuevos riesgos. Estos riesgos necesitan ser identificados, evaluados, tratados y controlados como parte del proceso iterativo.

Las Políticas de Administración de Riesgos deben estar enmarcadas en el cumplimiento de la normativa legal vigente, y formularse para los distintos niveles del Modelo de Gestión por Procesos.

Gestión del Cambio

Las instituciones deben identificar y administrar los riesgos asociados con modificaciones en su organización, en sus sistemas de gestión o en sus actividades, antes de introducir dichos cambios, asegurando que los resultados de estas evaluaciones sean consideradas cuando se determinan las políticas de administración de riesgos y los controles correspondientes.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que la misma puesta en marcha de las políticas establecidas podría resultar en modificaciones sobre el contexto analizado, provocando la eliminación de algunos riesgos, la modificación en la probabilidad de ocurrencia o severidad de otros, y en la posible aparición de nuevos riesgos. Por ello, será prudente y necesario que la organización realice revisiones periódicas del proceso de gestión de riesgos, así como de la definición de sus políticas correspondientes.

Comunicación y Consulta

La comunicación y consulta son importantes a cada paso del proceso de gestión de riesgos. Resulta clave desarrollar canales de comunicación adecuados, tanto para los interesados internos, como para los externos.

La comunicación y consulta involucra un diálogo entre los interesados, con esfuerzos focalizados en la participación, más que en un flujo de información de una sola vía desde el tomador de decisiones.

El trabajo en equipo es fundamental para ayudar a definir el contexto en forma apropiada, para permitir a que los riesgos sean identificados eficazmente, para reunir distintas áreas de especialidad en el análisis de riesgos, para asegurar que se consideran distintos puntos de vista en la evaluación de los riesgos y para una gestión apropiada de cambios durante su tratamiento.

Las percepciones sobre el riesgo pueden variar debido a diferencias en los valores, necesidades, suposiciones, conceptos y preocupaciones de los interesados, en la medida que estos se relacionen con el riesgo o los aspectos bajo discusión. Es muy probable que se emitan juicios sobre la aceptabilidad de un riesgo basado en la percepción. Dado que los puntos de vista de los interesados pueden tener un impacto significativo en las decisiones tomadas,

es importante que sus percepciones del riesgo, así como sobre los beneficios esperados, sean identificados, y las razones subyacentes comprendidas y consideradas.

El involucramiento también posibilita el empoderamiento de los riesgos por parte de las máximas autoridades y del nivel directivo, y promueve el compromiso de todos los involucrados. Les permite apreciar los beneficios del control, y la necesidad de aprobar y sustentar las políticas de tratamiento.

Establecer procesos de comunicación interna y externa eficaces resulta vital para asegurar que aquellos responsables por implementar las políticas de administración de riesgos, y aquellos con un interés establecido, comprendan la base sobre la cual se toman las decisiones y el por qué se requiere de la ejecución de determinadas acciones.

Determinación de controles

INTRODUCCIÓN

Los Controles definen las acciones y/o mecanismos necesarios para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de las actividades y tareas requeridas, para el logro de los objetivos de la institución pública.

Dichas acciones y/o mecanismos permiten prevenir los riesgos, detectarlos, proteger la institución contra posibles pérdidas y corregir las desviaciones que se presentan en el desarrollo normal de las operaciones. Deben ser suficientes, comprensibles, eficaces, económicas y oportunas.

Conocer la naturaleza de los riesgos su frecuencia y sus consecuencias, permite establecer la mejor forma de tratarlos, a través de una acción o mecanismo de Control, de tal forma que las actividades y el proceso mantengan el curso trazado para alcanzar los objetivos de la institución.

Los Controles se diseñan en las actividades, dentro de los procedimientos, y tomando como base los Procesos y Subprocesos identificados, el Mapa de Riesgos, las Políticas de Riesgos, las Políticas de Operación y los Procedimientos diseñados.

Los Controles se podrían clasificar en:

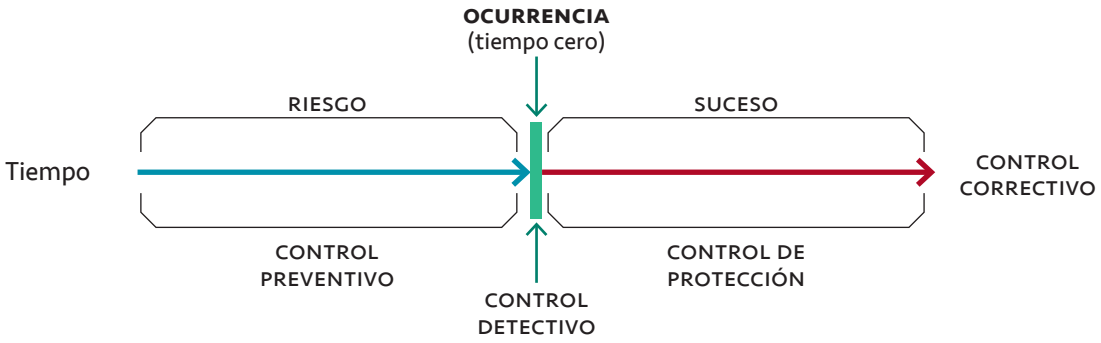
- **CONTROLES PREVENTIVOS.** Actúan sobre la causa de los riesgos con el fin de disminuir su probabilidad de ocurrencia, y constituyen la primera línea de defensa contra ellos; también actúan para disminuir la acción de los agentes generadores de los riesgos.

- **CONTROLES DETECTIVOS.** Se diseñan para descubrir un evento, irregularidad o un resultado no previsto; alertan sobre la presencia de los riesgos y permiten tomar medidas inmediatas; pueden ser manuales o computarizados. Ofrecen la segunda barrera de seguridad frente a los riesgos, pueden informar y registrar la ocurrencia de los hechos no deseados, accionar alarmas, bloquear la operación de un sistema, monitorear, o alertar a los funcionarios.

- **CONTROLES DE PROTECCIÓN.** Se aplican para neutralizar los efectos de los eventos no deseables y el alcance de los daños que pueden producir con el fin de minimizarlos o eliminarlos.

→ **CONTROLES CORRECTIVOS.** Permiten 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 no operan, y permiten mejorar las deficiencias. Son de tipo administrativo y requieren políticas o procedimientos para su ejecución

Para dar mayor claridad a esta clasificación, podríamos pensar en una Línea de Tiempo que muestra las distintas fases del desarrollo del Riesgo y su transformación en un **SUCESO**, y así establecer los distintos tipos de controles:



OBJETIVOS DEL CONTROL OPERACIONAL

Cuando las actividades de Control se implementan efectivamente, le permiten a la entidad:

Diseñar los mecanismos de prevención, detección y protección necesarios para reducir el riesgo, establecer medidas para prevenirlo; detectarlo a tiempo para evitar que se presente de nuevo, restringiendo que su impacto afecte el desarrollo de las actividades.

Facilitar el entendimiento y análisis de los riesgos a nivel de las actividades por parte de todos los funcionarios involucrados en su ejecución, a fin de establecer los controles que permitan neutralizarlos.

Garantizar que al final de la ejecución de los procesos, se generen los resultados previstos conforme la institución lo haya determinado.

Compromisos y Responsabilidades

La implementación de los Controles requeridos para mantener los efectos de los riesgos identificados en niveles tolerables es responsabilidad del Nivel Directivo quien, a través de los grupos de trabajo internos, diseña y evalúa la efectividad de las acciones y/o mecanismos de control necesarios.

Finalmente, serán los Directivos y Funcionarios con responsabilidad directa sobre las actividades en cuestión quienes deberán aplicar eficazmente los controles, de acuerdo a lineamientos establecidos.

Debe entenderse que la efectividad de los controles requiere de un proceso de evaluación continuo, que involucre a todas las áreas organizacionales de la entidad, incluyendo a la Auditoría Interna Institucional, que tiene bajo su responsabilidad la evaluación independiente.

METODOLOGÍA

Controles Existentes

Por lo general, las organizaciones suelen disponer de una serie de controles que, con mayor o menor éxito, se despliegan en diferentes procesos de la institución.

Resulta conveniente, entonces, efectuar un análisis que permita determinar la efectividad de los mismos, a fin de evitar la ocurrencia de los Riesgos identificados y que se suceden en el desarrollo de las actividades de un proceso.

A partir de los resultados de este análisis se determinará si estos controles son pertinentes o si resultan ineficaces y, si así fuera, se podrá establecer la necesidad de realizar ajustes o modificaciones que permitan establecer acciones adecuadas de Control.

La **Efectividad** de un Control está medida por su capacidad de alcanzar la razón de su implementación a un costo razonable, y se mide por la combinación de su Eficacia y Eficiencia.

Determinación de la Eficacia del Contro

Se entiende por **Eficaz** a un control que es capaz de alcanzar el efecto de prevención, reducción o eliminación de un riesgo identificado.

Podría decirse que la medida en que un control es capaz de reducir la Calificación de un Riesgo (combinación de probabilidad e impacto – ver Análisis de Riesgo), sería una forma práctica de establecer la eficacia del mismo.

Se entiende que al realizar el análisis de un riesgo, el mismo se efectúa bajo la influencia de los controles existentes.

Numéricamente, la "Eficacia del Control" surge de considerar que la máxima reducción para cada nivel de riesgo es la unidad, y que el resto se define proporcionalmente.

Por ejemplo, si tomamos un Valor del Riesgo Sin Control de 30 (probabilidad alta, impacto moderado) y al aplicar el control lo reducimos a 20 (probabilidad media, impacto moderado), la reducción resultante es de 10.

Sabemos, además, que la máxima reducción posible consiste en llevar el Valor del Riesgo a 5 (probabilidad baja, impacto leve), lo que en el caso de nuestro ejemplo implica una reducción de 25 unidades.

Finalmente, si la reducción máxima es de 25, una reducción de 10 resultará en una Eficacia de 10/25 = 0,40

La pregunta a realizar sería: ¿Cómo resultaría la calificación de un determinado riesgo si el control no existiera? ¿Sería más probable? ¿Su impacto sería mayor?

Realizando este análisis para todos los niveles de riesgo, podemos construir la siguiente tabla:

VALOR DEL RIESGO		EFICACIA DE LOS CONTROLES
SIN CONTROL	CON CONTROL	
60	40	0,36
	30	0,55
	20	0,73
	15	0,82
	10	0,91
	5	1,00
40	30	0,29
	20	0,57
	15	0,71
	10	0,86
	5	1,00
30	20	0,40
	15	0,60
	10	0,80
	5	1,00
20	15	0,33
	10	0,67
	5	1,00
15	10	0,50
	5	1,00
10	5	1,00
Columna (1)	Columna (2)	Columna (3)

Supongamos un riesgo, del cual se conoce la existencia de un control. Por ejemplo, en un proceso de Licitación podría plantearse el riesgo de corrupción en la actividad de Apertura de Ofertas. El hecho de realizar la apertura de manera pública, con la participación de un comité de evaluación, sin dudas constituye una acción de control preventivo.

En las condiciones descriptas, **con el control** activo, el análisis del riesgo "corrupción" utilizando la tabla de evaluación descripta anteriormente podría generar el siguiente resultado:

- Probabilidad: baja (1)
- Impacto: grave (20)
- Calificación: 1 x 20 = 20

Ahora, pensemos qué pasaría si la acción de control no existiera, si la apertura la hiciera una persona sola en su oficina.

¿Aumentaría la probabilidad de "corrupción"? Seguramente, así sería. Digamos que la probabilidad pasaría a ser alta. ¿Aumentaría su impacto? No pareciera en este caso, porque ya lo considerábamos como grave.

Entonces, **sin el control**, los parámetros de análisis quedarían:

- Probabilidad: alta (3)
- Impacto: grave (20)
- Calificación: 3 x 20 = 60

Yendo a la tabla, ubicamos la calificación 60 en la columna "sin control", y el 20 en la columna "con control", y para este último, la eficacia resulta de 0,73 (a continuación vemos un parcial de la tabla):

VALOR DEL RIESGO		EFICACIA DE LOS CONTROLES
SIN CONTROL	CON CONTROL	
60	40	0,36
	30	0,55
	20	0,73
	15	0,82
	10	0,91

DETERMINACIÓN DE LA EFICIENCIA DEL CONTROL:

La **Eficiencia** se asocia al uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo determinado, y está relacionada con la relación Costo-Beneficio de la implementación de un Control.

Cuando se analizan los costos versus los beneficios, es importante considerar todos los costos y perjuicios, como asimismo, todos los beneficios y oportunidades. A menudo, los beneficios secundarios o colaterales de adoptar una determinada acción de control pueden ser importantes.

Para los costos de la implementación del control, se deben tener en cuenta los costos directos e indirectos, la disponibilidad, la facilidad de implementarlo, los cambios en la operación normal de la actividad, etc. Siempre es importante comparar el costo total de no tomar ninguna acción, contra el aparente ahorro presupuestario.

Para medir la relación costo-beneficio, suelen utilizarse tablas de correlación, como la que sigue:

BENEFICIO	EFICIENCIA		
Alto	Muy alta	Alta	Media
Medio	Alta	Media	Baja
Bajo	Media	Baja	Muy Baja
	Bajo	**Medio**	**Alto**
	Costo		

Finalmente, resulta práctico determinar la eficiencia en términos numéricos, aplicando una escala de valoración:

EFICIENCIA	
Muy alta	0,9
Alta	0,7
Media	0,5
Baja	0,3
Muy baja	0,1

Volviendo al ejemplo del proceso de Licitación, la implementación del Comité de Evaluación de Ofertas, a fin de controlar el riesgo de corrupción resulta ser altamente beneficioso y no tener un costo muy importante, considerando que estará conformado por funcionarios que ya forman parte de la entidad.

De la tabla, un beneficio Alto, con un costo Bajo, resulta en una Eficiencia MUY ALTA:

BENEFICIO	EFICIENCIA		
Alto →	Muy alta ←	Alta	Media
Medio	Alta	Media	Baja
Bajo	Media	Baja	Muy Baja
	Bajo	**Medio**	**Alto**
	Costo		

Y para una Eficiencia MUY ALTA, corresponde un valor de 0,9

EFICIENCIA	
Muy alta →	0,9
Alta	0,7
Media	0,5
Baja	0,3
Muy baja	0,1

DETERMINACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL:

Como dijimos, la **Efectividad** es la combinación de la Eficacia y la Eficiencia, y en la práctica se calcula como el promedio de ambas:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Eficacia} + \text{Eficiencia}}{2}$$

Finalmente, se establece el siguiente criterio de acción con respecto al Control establecido:

- Si Efectividad ≥ 0.60 → Mantener / Implementar el Control
- Si Efectividad < 0.60 → Replantear / Rediseñar el Control

En nuestro ejemplo, la Efectividad es (0,73 + 0,9) / 2 = 0,815, y es mayor que 0,60, por lo que el Control se considera efectivo y corresponde mantenerlo.

Diseño de Nuevos Controles

El diseño de nuevos Controles se realiza en base de las políticas de operación de la institución, el análisis y la evaluación de los riesgos de las actividades, estableciendo las acciones pertinentes para mantener los riesgos significativos en un nivel aceptable o tolerable, de tal forma que no afecten los resultados esperados de las actividades, y determinando, posteriormente, su efectividad para el manejo adecuado de los riesgos.

Los Controles deben seguir los lineamientos establecidos en las Políticas de Administración de Riesgos, privilegiando las acciones preventivas sobre las de mitigación.

Como en la mayoría de los procesos de diseño, en el de controles también es fundamental la realización de un proceso de validación, previo a la fase de implementación.

La forma más apropiada para efectuar esta validación consiste en evaluar la Efectividad del Control, y para ello puede aplicarse la misma metodología y criterios ya definidos para los Controles Existentes.

Primero se determina la Eficacia, pero realizando el camino inverso al de los controles existentes. Se parte desde la calificación del riesgo determinada en un escenario "Sin Control", y a partir allí se estima la mejora esperada del proceso "Con Control", una vez que el control diseñado sea puesto en marcha.

Finalmente, se determina la Eficiencia, como balance entre los costos y beneficios de la implementación del control, para luego calcular la Efectividad esperada.

Si la Efectividad resulta mayor o igual a 0,60, el control se implementa y se estandariza dentro del proceso. Si el resultado es menor a 0,60 el control deberá ser revisado y ajustado.

CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Como fuera expresado anteriormente, la Administración de Riesgos y la determinación de Controles Operacionales implican una serie de actividades y tareas que requieren un acabado conocimiento de los aspectos intervinientes en los distintos niveles de la gestión organizacional.

En este sentido, es fundamental la conformación de Equipos de Trabajo especializados que garanticen la efectividad del proceso.

Es clave, entonces, que estos equipos cuenten con un adecuado nivel de competencia técnica y de conocimiento práctico, basados en su formación, experiencia e idoneidad en el trabajo.

Asimismo, resultará absolutamente necesario asegurar un alto compromiso del Nivel Directivo, que garantice un apoyo irrestricto a los Equipos de Trabajo, incluyendo la selección de los mejores talentos disponibles.

Así, y dependiendo del nivel organizacional donde se pretenda desplegar la gestión de riesgos y la definición de controles, se sugiere considerar el siguiente esquema, a modo de referencia:

NIVEL	CONFORMACIÓN	CONOCIMIENTOS BÁSICOS
Estratégico: Objetivos y Planes Institucionales Macroprocesos	Alta Dirección	Direccionamiento Estratégico Modelo de Gestión por Procesos
Operativo 1: Programas y Proyectos Procesos	Dirección Intermedia	Planificación Operativa Modelo de Gestión por Procesos
Operativo 2: Subprocesos Actividades y Tareas	Técnico Operativo	Modelo de Gestión por Procesos Actividades de Control

REFERENCIAS

- Manual Conceptual MECIP, v.1, Paraguay
- Manual de Implementación MECIP, v.1, Paraguay
- Guía para la Administración de Riesgos, v.2, DAFP, Colombia
- Norma IRAM 17550:2005 Sistema de Gestión de Riesgos – Directivas Generales, Argentina
- Norma IRAM 17551:2009 Sistema de Gestión de Riesgos – Requisitos, Argentina
- AS/NZS 4360:2004 - Risk Management, Australia / Nueva Zelanda
- ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines
- ISO/IEC 31010:2009 Risk management - Risk assessment techniques
- COSO 2004 - Enterprise Risk Management - Integrated Framework
- COSO 2013 – Internal Control - Integrated Framework

Anexo

GLOSARIO Administración de Riesgos

Términos y definiciones:

ACEPTACIÓN O RETENCIÓN DE RIESGOS: Aceptación de la carga de la pérdida, o del beneficio a ganar, de un riesgo en particular.

NOTA 1: Retención del riesgo incluye la aceptación de riesgos que no han sido identificados.

NOTA 2: Retención del riesgo no incluye tratamientos que involucran seguros, o transferencia por otros medios.

NOTA 3: Puede haber variabilidad en el grado de aceptación y dependencia de los criterios de riesgo.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS: Cultura, procesos y estructuras que están dirigidos hacia la gestión eficaz de oportunidades y efectos adversos potenciales. Aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a las tareas de identificar, analizar, estimar, evaluar, tratar, supervisar y comunicar el riesgo.

AGENTES GENERADORES: todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cinco categorías: personas, materiales, equipos, instalaciones y entorno.

ANÁLISIS DE RIESGOS: Uso sistemático de la información disponible para determinar cuán frecuentemente pueden ocurrir eventos determinados y la magnitud de las consecuencias, para establecer el nivel de riesgo.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: Examinar cómo varían los resultados de un cálculo o modelo cuando se cambian las hipótesis o suposiciones individuales.

AUTO-EVALUACIÓN DE CONTROL DE RIESGOS: Revisión periódica y sistemática de los procesos de gestión para asegurar que el control del riesgo es aún eficaz y apropiado.

CAUSAS DEL RIESGO: razones o motivos por los cuales se genera un riesgo. Su identificación es necesaria, ya que ellas influyen directamente en la probabilidad de ocurrencia de los eventos y, por lo tanto, tienen incidencia en el establecimiento de políticas para su disminución o eliminación.

CONSECUENCIA: Hecho o acontecimiento que sigue o resulta de otro o de un evento

NOTA 4: Puede haber más de una consecuencia de un mismo evento.

NOTA 5: Las consecuencias pueden estar en el rango de positivas a negativas.

NOTA 6: Las consecuencias se pueden expresar cualitativa o cuantitativamente.

NOTA 7: Las consecuencias se determinan en relación con el logro de objetivos.

CONTROL DE RIESGOS: La parte de la administración de riesgos que involucra la provisión de políticas, normas y procedimientos para mitigar los riesgos adversos.

COSTO: Cualquier impacto negativo, ya sea directo o indirecto, incluyendo pérdidas de dinero, de tiempo o de mano de obra, por interrupciones de imagen organizacional, políticas e intangibles.

CRITERIOS DE RIESGO: Principios u otras reglas de decisión mediante las cuales se evalúa la importancia de los riesgos para determinar si se recomiendan acciones de tratamiento para ellos.

NOTA: Los criterios de riesgo pueden incluir costos y beneficios asociados, requerimientos legales, aspectos socioeconómicos y ambientales, las preocupaciones de los interesados, prioridades y otros aspectos de la evaluación.

EVALUACIÓN DE RIESGOS: Proceso de comparación del riesgo estimado contra criterios de riesgo dados para asistir en la decisión de tolerar o tratar un riesgo.

EVENTO: Hecho imprevisto, o que puede suceder.

NOTA 8: El evento puede ser cierto o incierto.

NOTA 9: El evento puede ser una ocurrencia única o una serie de ocurrencias.

EVITAR UN RIESGO: Una decisión de no verse involucrado, o una acción de retiro de una situación de riesgo.

FINANCIAMIENTO DE RIESGOS: Métodos aplicados para afrontar el tratamiento de riesgos (poner en vigencia estructuras e instrumentos) y las consecuencias económicas o financieras negativas.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS: Proceso para determinar qué puede suceder, dónde, cuándo, por qué y cómo.

INTERESADOS O PARTES INTERESADAS: Personas y organizaciones que pueden afectar, ser afectados, o percibir ser afectados por la decisión o actividad.

PELIGRO: Amenaza o contingencia inminente de que suceda algún mal.

PÉRDIDA: Cantidad o cosa perdida. Cualquier consecuencia negativa, económica, financiera o de otro tipo.

PROBABILIDAD: Intervalo dentro del cual es probable que ocurra un evento.

NOTA 10: Se pueden utilizar frecuencias, más que probabilidades, en la descripción de un riesgo.

NOTA 11: Los grados de credibilidad acerca de la probabilidad se pueden escoger como clases o ámbitos que, dependiendo de la escala utilizada, se pueden definir como:
bajo / medio / alto, ó
raro / improbable / moderado / probable / casi certeza, ó
improbable / remoto / ocasional / probable / frecuente

REDUCCIÓN DE RIESGOS: Aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de gestión aplicados para disminuir la probabilidad, las consecuencias negativas, o ambas, asociadas a un riesgo.

RIESGO: Contingencia o proximidad de que suceda algo que tendrá un impacto en los objetivos. Se lo mide en términos de una combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencia.

RIESGO RESIDUAL: El nivel de riesgo restante luego del tratamiento del riesgo.

TRANSFERENCIA DE RIESGOS: Cambiar la responsabilidad o compartir con otra parte la carga de la pérdida o el beneficio de la ganancia relacionada a un riesgo.

NOTA 12: Requerimientos legales u otros aplicables pueden limitar, prohibir u obligar a la transferencia de algunos riesgos.

NOTA 13: La transferencia de riesgos puede llevarse a cabo mediante seguros u otros acuerdos.

NOTA 14: La transferencia de riesgos puede crear nuevos riesgos o modificar un riesgo existente.

TRATAMIENTO DE RIESGOS: Proceso de selección e implementación de medidas para modificar el riesgo.

NOTA 15: El término tratamiento del riesgo es utilizado a veces para las medidas en si mismas.

NOTA 16: Las medidas de tratamiento de los riesgos pueden incluir evitar, modificar, transferir o retener el riesgo.

Clases de Riesgos

Durante el proceso de identificación del riesgo, las entidades pueden realizar una clasificación de los mismos, con el fin de formular políticas de operación y darles el tratamiento apropiado.

En igual sentido, este análisis podrá servir de base para evaluar el impacto o consecuencias durante el proceso de análisis del riesgo contemplado dentro de la metodología.

Entre las clases de riesgos que pueden presentarse podemos encontrar:

- **RIESGO ESTRATÉGICO:** Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta dirección.

- **RIESGOS DE IMAGEN:** Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

- **RIESGOS OPERATIVOS:** Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, del diseño de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

- **RIESGOS FINANCIEROS:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

- **RIESGOS DE CUMPLIMIENTO:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

- **RIESGOS DE TECNOLOGÍA:** Están relacionados con la capacidad tecnológica de la entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras, y el cumplimiento de la misión.

Referencias

- Manual Conceptual MECIP, v.1, Paraguay.
- Manual de Implementación MECIP, v.1, Paraguay.
- Guía para la Administración de Riesgos, v.2, DAFP, Colombia.
- Norma IRAM 17550:2005 Sistema de Gestión de Riesgos – Directivas Generales, Argentina.
- Norma IRAM 17551:2009 Sistema de Gestión de Riesgos – Requisitos, Argentina.
- AS/NZS 4360:2004 - Risk Management, Australia / Nueva Zelanda.
- ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines.
- ISO/IEC 31010:2009 Risk management - Risk assessment techniques.
- COSO 2004 - Enterprise Risk Management - Integrated Framework.
- COSO 2013 – Internal Control - Integrated Framework.