

**MATRIZ DE GESTIÓN DE
RIESGOS**

AÑO 2018

Coordinación Nacional de Planificación

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	4
2.1. OBJETIVO	4
2.2. GESTIÓN DE RIESGOS	4
2.3. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	5
2.4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA GESTIÓN DE RIESGOS	5
2.5. PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y RANGO DE IMPACTO	6
2.6. VALORACIÓN DE LA SEVERIDAD DEL RIESGO, CALIDAD DE ACCIONES Y RIESGO RESIDUAL	6
2.7. RESPUESTA AL RIESGO	8
2.8. PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS	10
2.9. PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGOS	10
2.10. RESPONSABLES DE LOS PLANES DE MITIGACIÓN Y/O CONTINGENCIA	10
3. MATRIZ CONSOLIDADA DE GESTIÓN DE RIESGOS	10
4. ANEXOS	11
MARCO NORMATIVO	13
ANEXO 2:	15
MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN DE RIESGOS	15
ANEXO 3:	16
FORMATO DE INSTRUCTIVO DE REGISTRO Y REPORTE TRIMESTRAL A LA GESTIÓN DE RIESGOS	16
ANEXO 4:	18
MATRIZ DE RIESGOS CONSOLIDADA	18

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos institucionales constituye un instrumento técnico en el que se establecen los mecanismos necesarios para identificar, analizar y mitigar los riesgos administrativos a los que está expuesta la institución, éstos podrían perjudicar el logro de sus objetivos. Es responsabilidad de la máxima autoridad y de los líderes de las áreas de gestión implementar acciones que reduzcan el impacto de los riesgos y sus probabilidades de ocurrencia en las diversas etapas de la gestión operativa que minimicen el impacto de estos eventos adversos.

La Procuraduría General del Estado cada año realiza la actualización la Gestión de Riesgos con la finalidad de cuidar el desempeño frente al impacto y a la probabilidad de ocurrencia de algún evento para que no perjudique el quehacer institucional.

La Gestión de Riesgos contribuye al control interno de la entidad fomentando el monitoreo y la evaluación al interior de los procesos, identificando los posibles riesgos conjuntamente con la implementación de acciones que permitan mitigar los mismos para fortalecer la Institución.

Coordinación Nacional de Planificación

2. METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

2.1. Objetivo

Identificar, analizar, evaluar y controlar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.2. Gestión de Riesgos

La gestión es el proceso que implica la aplicación de metodologías, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las áreas de gestión conjuntamente con la Dirección Nacional de Planificación e Inversión identificarán, analizarán y tratarán los potenciales riesgos, que puedan afectar el logro de sus objetivos.



2.3. Identificación del Riesgo

La identificación de los riesgos se realiza determinando las causas en base a los factores de riesgo internos y/o externos de cada área de gestión; de esta manera se facilita la descripción de cada uno de los riesgos y la implantación de estrategias específicas para su mitigación.

Las diferentes áreas de gestión de la Institución han venido manejando la matriz de riesgos como una herramienta de planificación para mejorar su gestión operativa; al final de cada período se ha procedido a analizar la pertinencia de los riesgos y se han evaluado las respectivas actividades de mitigación para cada área de gestión.

Para la identificación de los riesgos para el año 2018, se revisaron y se ajustaron los riesgos vigentes en cada área de gestión, así como también se levantaron nuevos riesgos en función de las realidades individuales de cada una de ellas. Como resultado de la validación de los riesgos antes mencionados, se procedió a consolidar la matriz de riesgos a ser manejados por la Institución durante el año 2018 (véase *Anexo 4*).

2.4. Seguimiento y Evaluación a la Gestión de Riesgos

Una vez diseñada y validada la matriz de riesgos institucionales para el año 2018, la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación realizará los seguimientos y evaluaciones trimestrales a través de la utilización de matrices de riesgos individuales.

Teniendo en cuenta que los riesgos nunca dejan de representar una amenaza para cada una de las áreas de gestión y para la Institución en general, se pondrá especial énfasis al progreso que cada una de las áreas operativas presente en cuanto a su gestión de riesgos. Para el efecto de cumplir con los registros y reportes trimestrales, se les proporcionará un instructivo similar al anexo de este documento (*Véase anexo No. 3*).

2.5. Probabilidad de Ocurrencia y Rango de Impacto

Derivados de los seguimientos trimestrales realizados a cada una de las áreas de gestión se determinará para cada riesgo validado tanto su probabilidad de ocurrencia como su rango de impacto, éstos considerarán factores tanto internos como externos; los análisis serán calificados tomando en cuenta la siguiente tabla de valoración:

Evaluación de Rango de Impacto y Probabilidad de Ocurrencia



2.6. Valoración de la Severidad del Riesgo, Calidad de Acciones y Riesgo Residual

Derivada de la valoración individual de la probabilidad de ocurrencia y del impacto de cada riesgo, se calificará cada uno de los riesgos evaluados; esta calificación, llamada **valoración de la severidad** será el resultado de la multiplicación de la valoración de la probabilidad de ocurrencia (1 a 3) por la valoración del impacto (1 a 3).

El valor obtenido en la multiplicación previa se lo clasificará en la matriz de impacto y probabilidad que servirá para determinar el plan de trabajo a ejecutarse posterior a la evaluación.

Probabilidad	MATRIZ DE IMPACTO Y PROBABILIDAD		
3	3	6	9
2	2	4	6
1	1	2	3
Impacto	1	2	3

Fuente: PMBOOK, Cuarta Edición / PM4R Project Management for Results

Adicionalmente, será necesaria la **calificación de la calidad de las acciones de mitigación ejecutadas** para cada uno de los riesgos en cada área de gestión; esta evaluación considerará los parámetros descritos a continuación:

Calificación de la Calidad de Acciones de Mitigación



Una vez que se cuente tanto con la **valoración de severidad** como la **valoración de calidad** para cada uno de los riesgos evaluados, se procederá a calcular el **riesgo residual** individual que es considerado como remanente una vez que se han ejecutado las acciones de mitigación en cada una de las áreas de gestión.

El valor del riesgo residual será el resultado de la relación entre el valor de severidad y el valor de la calidad de la acción de mitigación ejecutada.

Los valores obtenidos se clasificarán en función de la siguiente tabla y se logrará determinar los estados de mitigación para cada uno de los riesgos, a fin de evaluar cada área de gestión y a la Institución en general.

Valoración de la Severidad y Riesgo Residual

RANGO	VALORACIÓN	ESTADO DE MITIGACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Alto• Medio• Bajo	<ul style="list-style-type: none">• 6-9• 3-4• 1-2	<ul style="list-style-type: none">• Insatisfactorio• Aceptable• Satisfactorio

2.7. Respuesta al Riesgo

Una vez ejecutado el análisis y la evaluación de riesgos, será obligatorio enfocarse en la selección e implementación de una respuesta como parte integral de una efectiva gestión de riesgos. La respuesta al riesgo se denomina también tratamiento del riesgo.

Dentro del tratamiento del riesgo se podrá evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo, para lo cual una vez concluida la etapa de análisis se utilizará la **Matriz de Calificación del Riesgo** que servirá para determinar los tipos de planes que se deberán utilizar para tratar los riesgos identificados; estos planes podrán ser de Mitigación y/o de Contingencia dependiendo de la severidad de cada riesgo.



Cuando, tanto el impacto como la probabilidad del riesgo sean BAJOS, se puede asumir el mismo, pues no representa una amenaza para la Institución. Es recomendable, establecer controles básicos.

En aquellos riesgos donde su nivel de impacto es MEDIO y la probabilidad es BAJA o viceversa, se deberá determinar si su ocurrencia puede afectar de alguna manera el desarrollo de las actividades, en cuyo caso se deberá elaborar un plan de contingencia. Caso contrario, se pueden asumir dichos riesgos.

Para los riesgos cuyo nivel de impacto y probabilidad sean MEDIOS se deberá elaborar obligatoriamente un plan de contingencia, así también para los riesgos cuyo impacto es BAJO y su probabilidad es ALTA, o viceversa.

Cuando el riesgo identificado tiene un impacto MEDIO y una probabilidad ALTA, o viceversa, se deberá determinar el grado de severidad del mismo, en cuyo caso se determinará la necesidad de elaborar un plan de contingencia o un plan de mitigación respectivamente.

Finalmente cuando se identifiquen riesgos que tengan un impacto y probabilidad ALTOS se deberá elaborar obligatoriamente un PLAN DETALLADO DE MITIGACIÓN DEL RIESGO.

2.8. Plan de Mitigación de Riesgos

Este tipo de plan se elabora una vez que se ha realizado la valoración del riesgo, y se ha determinado que tanto **su probabilidad e impacto son altos**; en tal sentido, si el riesgo llegara a presentarse las consecuencias serían altas, razón por la cual es indispensable contar con este tipo de plan.

2.9. Plan de Contingencia de Riesgos

Este tipo de plan se elabora una vez que se ha realizado la valoración del riesgo, y se ha determinado que **tanto su probabilidad e impacto son medios**; por tal razón, si el riesgo llegara a presentarse las consecuencias no serían tan severas como las del plan de mitigación, aunque si afectarían en la normal consecución de los objetivos operativos en las áreas de gestión involucradas.

2.10. Responsables de los Planes de Mitigación y/o Contingencia

Cada área de gestión deberá tener un responsable para la elaboración de planes de contingencia o mitigación quienes a su vez estarán encargados de dirigir y monitorear la correcta ejecución de las actividades descritas, con el apoyo de la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación.

3. MATRIZ CONSOLIDADA DE GESTIÓN DE RIESGOS

Con la información obtenida en el proceso de gestión de riesgos se procederá a elaborar la *matriz de riesgos consolidada*, que incluirá todos los riesgos de cada área de gestión y toda la información recolectada en cada seguimiento y evaluación trimestral.

Específicamente para cada área de gestión, se mostrará individualmente el riesgo validado, el rango de impacto, el rango de la probabilidad de ocurrencia, el tipo de plan recomendado, las estrategias y las acciones de mitigación ejecutadas en cada período de evaluación, mismas que deberán estar justificadas a través de medios de verificación físicos o digitales; a continuación se muestra un diseño básico de una matriz consolidada:

Área de Gestión	Riesgo Validado	Rango de Impacto	Rango de Probabilidad de Ocurrencia	Plan de Trabajo	Estrategia de mitigación o contingencia de riesgos	Acciones ejecutadas en el periodo	Fuente de Verificación
		<ul style="list-style-type: none">•Alto•Medio•Bajo	<ul style="list-style-type: none">•Alto•Medio•Bajo	<ul style="list-style-type: none">•Plan de Contingencia•Plan de Mitigación•Control			

4. ANEXOS

1. Marco normativo.
2. Marco Conceptual de la Gestión de Riesgos.
3. Formato de instructivo de registro y reporte trimestral a la gestión de riesgos.
4. Matriz de Riesgos consolidada.

Anexos

ANEXO 1:

MARCO NORMATIVO

El riesgo y su administración están fundamentados en las **Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos**, emitidas por la Contraloría General del Estado en el carácter numérico 300, las cuales establecen lo siguiente:

300 EVALUACIÓN DEL RIESGO

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

300-01 Identificación de riesgos

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

300-02 Plan de mitigación de riesgos

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

300-03 Valoración de los riesgos

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

300-04 Respuesta al riesgo

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

ANEXO 2:

MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Riesgo.- Probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la Institución o su entorno.

Probabilidad.- Posibilidad de que un efecto adverso ocurra.

Impacto.- Son las consecuencias que puede ocasionar a la Institución la materialización del riesgo.

Severidad.- Grado de exposición de la Institución ante un riesgo.

Plan.- Programa en el que se detalla el modo y conjunto de medios necesarios para llevar a cabo una idea.

Contingencia.- Suceso que puede ocurrir de manera imprevista, ante lo cual se debe estar preparado. La contingencia está diseñada para reducir el impacto si el riesgo se materializa.

Mitigación.- Atenuar o suavizar un evento desfavorable.

Riesgo Residual: Son aquellos riesgos considerados como remanentes una vez que se han ejecutado los planes de mitigación y/o contingencia en cada Área de Gestión.

ANEXO 3:

FORMATO DE INSTRUCTIVO DE REGISTRO Y REPORTE TRIMESTRAL A LA GESTIÓN DE RIESGOS

Derivado del Manual de Gestión de Riesgos 2018 y dando cumplimiento a las normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado, se les solicita el registro y reporte trimestral correspondiente al seguimiento a la Gestión de Riesgos del **XXXXXXXX TRIMESTRE DEL AÑO XXXX** de acuerdo al siguiente procedimiento:

1. Una vez recibido el memorando en físico, descargar el archivo Excel adjunto y abrir la matriz para su área.
2. Revisar la matriz y enfocarse en las **celdas de color XXXXX** mismas que deben ser llenadas. Tomar en cuenta que lo actualmente descrito en la matriz considera los riesgos validados por su Dirección para el año 2018.
3. Dirigirse a la columna de **RANGO DE IMPACTO**, y seleccionar el nivel de **incidencia** (ALTO, MEDIO, BAJO) que cada RIESGO VALIDADO tuvo durante el XXXXXXXX TRIMESTRE.
 - a. Para facilidad de contestación, responderse esta pregunta: *¿En qué nivel el riesgo ocasionó consecuencias en las actividades operacionales de la Dirección durante el período reportado?*
4. En la columna **RANGO DE PROBABILIDAD**, seleccionar el nivel de **probabilidad de ocurrencia** (ALTA, MEDIA, BAJA) que cada RIESGO VALIDADO tuvo durante el XXXXXXXX TRIMESTRE.
 - a. Para facilidad de contestación, responderse esta pregunta: *¿Qué tan probable fue que el riesgo se haya presentado en el período reportado?*
5. La columna **VALORACIÓN DE SEVERIDAD** se calcula automáticamente, por tal razón se les pide comedidamente volver a revisar la información solicitada y reportada en los dos puntos anteriores.
6. La columna **PLAN DE TRABAJO** se calcula automáticamente, y depende de la valoración del grado de severidad del punto anterior; es el plan de acción diseñado y aplicado por cada área para aminorar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada RIESGO, mismo que será objeto de evaluación trimestral.
7. En la columna **ACCIONES EJECUTADAS EN EL TRIMESTRE** detallar **obligatoriamente** para cada RIESGO todas las actividades que fueron realizadas para mitigar la ocurrencia del mismo en el trimestre solicitado.
8. En la columna **FUENTE DE VERIFICACIÓN** detallar **obligatoriamente** para cada RIESGO los medios físicos o digitales que evidencian el cumplimiento de las actividades de mitigación descritas en el punto anterior. **Se pondrá especial énfasis en el reporte de estos respaldos.**
9. El llenado de la sección **OBSERVACIONES** es opcional. Considerar que los riesgos no serán eliminados del todo puesto que es probable de que vuelvan a presentarse en futuros

períodos; por tal razón, es obligación de cada área diseñar y mantener estrategias de mitigación y/o contingencia para aminorar tanto su impacto como su probabilidad de ocurrencia.

10. Revisar e imprimir la ficha debidamente llenada (no es necesario imprimir a colores).
11. Firmar la matriz y enviar físico de la misma con el respectivo memorando oficial, dirigido al:
Director (a) Nacional de Seguimiento y Evaluación.
12. Al completar los pasos descritos en este instructivo, enviar OBLIGATORIAMENTE el archivo Excel al correo institucional del:
Subdirector (a) Nacional de Seguimiento y Evaluación.

IMPORTANTE: Cada área tiene la obligación de incluir todos aquellos RIESGOS que en su criterio afectarían el normal cumplimiento de sus OBJETIVOS OPERATIVOS; en caso de identificar nuevos riesgos, se solicita incluirlos en filas vacías siguiendo el formato de la matriz y el presente instructivo.

ANEXO 4:

MATRIZ DE RIESGOS CONSOLIDADA