



**FONDO DE CONSERVACION VIAL**

---

**MANUAL RIESGOS CORPORATIVOS**

**MANUAL DE RIESGOS  
CORPORATIVOS**



## FONDO DE CONSERVACION VIAL

### MANUAL RIESGOS CORPORATIVOS

#### CONTENIDO:

##### INTRODUCCION

I.	OBJETIVO DEL MANUAL.....	1
II.	MARCO LEGAL.....	1
III.	ALCANCE DEL MANUAL.....	1
IV.	GESTION DE RIESGOS.....	1
V.	PROGRAMA DE PLANIFICACION PARA LA GESTION DE RIESGOS.....	2
VI.	FASES DE LA METODOLOGIA PARA LA GESTION DE RIESGOS.....	6
VII.	MAPEO DE RIESGOS CORPORATIVOS.....	12
VIII.	VIGENCIA.....	12

##### FIGURAS

No 1	Proceso de Gestión de Riesgos.....	02
No. 2	Portafolio de Riesgos del FOVIAL.....	04

##### TABLAS

No. 1	Matriz de Identificación de Riesgos.....	06
No. 2	Categorías de Consecuencias de los Riesgos.....	07
No. 3	Categorías de Probabilidad de los Riesgos.....	07
No. 4	Calificación de los Riesgos.....	08
No. 5	Mapeo de Portafolio de Riesgos: Representación de Zonas de Tolerancia de Riesgos identificados.....	09
No. 6	Matriz para Mapear la calificación y control de los riesgos altos y medios.....	10
No. 7	Plan de Acción para dar Seguimiento a los Riesgos que serán Administrados.....	11
No. 8	Mapeo de Riesgos Corporativos.....	12



## FONDO DE CONSERVACION VIAL

---

### MANUAL RIESGOS CORPORATIVOS

#### INTRODUCCION.

Las administraciones públicas han sido modernizadas, su cometido basado en un régimen ético y transparente, en el que, la valorización de riesgos se vuelve un pilar importante para establecer un gobierno corporativo cimentado en procesos internos que, aseguren de una forma razonable, niveles de eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos.

En esa línea, la Corte de Cuentas de la República de El Salvador, como Organismo Rector del Sistema Nacional de Control y Auditoría de la Gestión Pública, introdujo cambios en los sistemas financieros, operativos y administrativos de información, estableciendo en el Art. 39 de sus Normas Técnicas de Control Interno Generales, que cada Institución del Estado debía elaborar normas específicas para el establecimiento de su sistema de control interno, de acuerdo con sus necesidades, naturaleza y características particulares.

Respectivamente, en el art. 21 del Decreto No. 104, la Corte estableció el Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Fondo de Conservación Vial, en adelante FOVIAL, en las que, se regula el Programa de Planificación de Riesgos Institucionales, para identificar y analizar a través de la planeación estratégica, los factores de riesgo relevantes, internos y externos que estén asociados al logro de los objetivos globales.

Por lo que, en la búsqueda del mejoramiento continuo para mantener la efectividad del sistema de control interno, el FOVIAL establece en el presente Manual, la metodología para identificar el portafolio de riesgos, estimulando en los empleados y funcionarios una cultura de riesgos, fomentada mediante el trabajo en equipo y basada en un Sistema de Gestión de Calidad, el cual está certificado bajo normas ISO 9000:2000.

### MANUAL RIESGOS CORPORATIVOS

#### I. OBJETIVO DEL MANUAL.

El presente MANUAL DE RIESGOS CORPORATIVOS, tiene como objetivo, establecer el Programa de Planificación de Riesgos Institucionales del FOVIAL, basado en una metodología que permita la identificación, análisis y gestión de los factores de riesgo relevantes internos y externos que podrían afectar negativamente su funcionamiento.

#### II. MARCO LEGAL.

Artículos 21 y 22 de las Normas Relativas a la Valoración de Riesgos, definidas en el Capítulo II del Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Fondo de Conservación Vial (FOVIAL).

#### III. ALCANCE DEL MANUAL.

La valoración de riesgos del FOVIAL está sustentada en la planificación institucional que se elabora de forma participativa con el Consejo Directivo, Dirección Ejecutiva, Unidades Operativas y de Asesoría, base sobre la que, el Manual de Riesgos Corporativos tiene un alcance integral de las operaciones y contiene los siguientes aspectos:

- Planificación de los riesgos institucionales.
- Identificación de los riesgos internos y externo.
- Análisis de los riesgos.
- Gestión de los riesgos
- Directrices para el Diseño de la Matriz de Riesgos.

#### IV. GESTION DE RIESGOS.

Ante la exposición de oportunidades y riesgos, el FOVIAL englobará mediante las actividades de gestión, la conducción y el control de sus riesgos, creando el Sistema de Gestión de Riesgos, para establecer un lenguaje común y crear el apetito de riesgo institucional, sensibilizando su importancia para el logro de los objetivos institucionales.

V. PROGRAMA DE PLANIFICACION PARA LA GESTION DE RIESGOS.

1.1 Proceso de la gestión de riesgos.

El programa para la planificación de la gestión de riesgos del FOVIAL, se realizara por medio de una metodología comprendida como un proceso, basado en las pautas de políticas de riesgos que influirán en el mismo de manera positiva. El proceso se presenta en la figura No. 1.

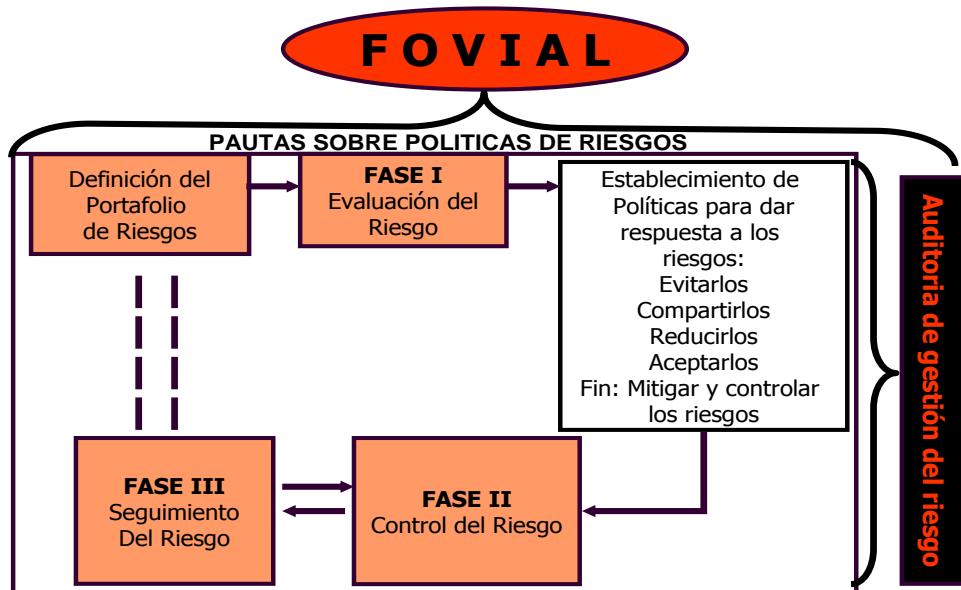


Figura No. 1

Las fases de esta metodología se explican en el romano VI.

1.2 Políticas de Riesgos.

El FOVIAL podrá considerar las siguientes pautas en la ejecución del proceso de gestión de riesgos:

- Evaluar aspectos sociales y requisitos legales,
- Categorizar probabilidades, consecuencias y limites tolerables de riesgo,
- Registrar las experiencias y llevar estadísticas sobre perjuicios sucedidos,

### MANUAL RIESGOS CORPORATIVOS

- Establecimiento y actualización continuo del portafolio de riesgos, que compile los más fundamentales,
- La alta dirección y demás funcionarios, deberán alentar el compromiso y cumplimiento a los elementos del sistema de gestión de riesgos, debiendo dar a conocer a toda la organización el Programa de Planificación para la Gestión de Riesgos Institucionales,
- La alta dirección y demás funcionarios, deberán controlar los riesgos mediante el sistema de mejora continua, teniendo una comprensión global de los riesgos.

#### 1.3 Definición del sistema de riesgos.

La gestión de riesgos del FOVIAL tiene por finalidad evitar peligros y aprovechar oportunidades, reconociéndolos, estimándolos y evaluándolos correctamente, así como planificando e implantando las acciones adecuadas que apunten a los objetivos globales.

Los objetivos estratégicos del FOVIAL, plasmados en el Plan Estratégico 2004-2009, se han agrupado en base a cuatro perspectivas: Clientes y grupos de Interés, Finanzas, Procesos Internos, Crecimiento y Aprendizaje Organizacional.

#### 1.4 Responsabilidades.

La Dirección Ejecutiva podrá definir un área encargada de liderar el proceso de administración del riesgo, o en todo caso, contratar consultores independientes, pudiendo conformar una Comisión de Riesgos integrada por empleados y funcionarios de diferentes áreas, la que realizara el seguimiento, e informará el resultado de su gestión, de acuerdo con los periodos que se definan.

Además, configuraran dueños y gestores de riesgos, que podrán ser los líderes y gestores de procesos, según definición del sistema de calidad del FOVIAL.

El Dueño de Riesgo, es el que conduce un área de responsabilidad y puede influir por si mismo sobre las oportunidades y riesgos que se producen.

MANUAL RIESGOS CORPORATIVOS

El Gestor de Riesgo, solamente es responsable del riesgo técnico y organizativamente quien tendría que poseer conocimientos y experiencias adquiridos a través de la formación institucional y profesional.

La Dirección Ejecutiva asegurará el mantenimiento de procesos adecuados para las comunicaciones, permitiendo que las diferentes áreas que toman decisiones tengan acceso a los resultados de la evaluación de los riesgos y a las consecuencias resultantes. Además, podría considerar definir que informaciones referentes al portafolio de riesgos y a su gestión, deben darse a conocer a las partes interesadas externas, y supervisara de forma trimestral el sistema de gestión de riesgos del FOVIAL, a fin de asegurar la adecuación y eficacia continua.

Se podrá establecer en el Plan de Capacitación institucional, temas para el entrenamiento de riesgos.

1.5 Metodología para la Gestión de Riesgos Institucionales.

La metodología para la gestión de riesgos del FOVIAL, se centrará en el portafolio de riesgos que se presenta en la Figura No. 2.

**Riesgo Estratégico (RE):** Incluye los obstáculos externos o internos que no le permitirán al FOVIAL el cumplir con sus objetivos, incluye los financieros.

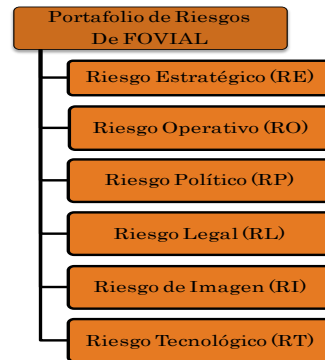


Figura No. 2.

**Riesgo Operacional (RO):** Posible pérdida por fallas en los procesos, en los sistemas internos de control por la realización de

### MANUAL RIESGOS CORPORATIVOS

operaciones incorrectas, o por cualquier evento causado por factores internos y externos.

**Riesgo Político (RP):** Son las acciones de un gobierno transformadas por medio de decisiones del sistema judicial, nuevas leyes, decretos presidenciales, o acontecimientos independientes, tales como: Guerras, tumultos, disturbios sociales, entre otros. Este riesgo puede afectar al FOVIAL en desviar la obtención sostenida de ingresos y/o que sean disminuidos, esto implicaría la afectación en la adecuada continuidad de operaciones, por ende en la falta de alcance de las actividades planificadas. De igual forma, las decisiones estratégicas podrían verse afectadas.

**Riesgo legal o Regulatorio (RL):** Siempre que no se cumpla con todas las leyes y reglamentos pertinentes, y por consiguiente el FOVIAL puede quedar expuesto a posibles sanciones civiles, penales y/o administrativas, al igual que a publicidad desfavorable.

**Riesgo de Imagen (Reputacional) (RI):** Resultará cuando la credibilidad del FOVIAL este en tela de juicio por acontecimientos dados a conocer al público.

**Riesgo Tecnológico (RT):** Fallas y/o inadecuación de los sistemas tecnológicos, derivados de desastres naturales, recursos humanos e infraestructura.



**VI. FASES DE LA METODOLOGIA PARA LA GESTION DE RIESGOS.**

**FASE I - Evaluación del riesgo.**

Esta fase comprende:

a) Identificación y/o detección del riesgo:

La identificación de riesgos, se concentrara en los riesgos más importantes, considerando la detección y evaluación de todo tipo de perjuicio potencial y defectuoso.

El FOVIAL podrá identificar los riesgos mediante los siguientes métodos:

- i) Lluvia de Ideas
- ii) Consultas con Expertos
- iii) Talleres Moderados

Para la identificación de riesgos, podrá utilizarse la Matriz de Identificación de Riesgos, según se presenta en la Tabla No. 1.

No.	TIPO DE RIESGO	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	DUÑO DEL RIESGO	GESTOR DEL RIESGO

Tabla No. 1.

b) Estimación del Riesgo:

Cuando el FOVIAL identifique un riesgo importante, deberá estimarlo con base a información suficiente sobre la probabilidad y las posibles consecuencias (efectos sobre los objetivos del FOVIAL), mereciendo especial atención, aquellos que muestren peores consecuencias. La medición del riesgo, estará dado por la combinación de probabilidad y consecuencia.

**MANUAL RIESGOS CORPORATIVOS**

Probabilidad de un riesgo:

Se referirá a un periodo de tiempo, por ejemplo: anual. Se utilizaran las categorías definidas en la Tabla No. 2.

<b>CONSECUENCIAS</b>	<b>Cuantitativas</b>	<b>Cualitativas</b>	<b>PESO</b>
Insignificante	No afecta el presupuesto	Lesión sin perdida	
Reducida	Prácticamente no visible en el balance	Lesión perdida temporal	
Perceptible	Reducción visible de ganancia anual	Lesión con daños leves	
Crítica/grande	Se agota los resultados anuales	Lesión con daños graves	
Catastrófica	Afectación de patrimonio	Muerte	

Tabla No. 2.

Mediante la cuantificación de las consecuencias, se asignará la categoría correspondiente. Según se muestran en la Tabla No. 3.

**Categorías para la probabilidad**

<b>PROBABILIDAD</b>	<b>Frecuencia de Ocurrencia</b>	<b>Probabilidad (anual)</b>
Improbable	1 vez en 5 años	5%
Muy raro	1 vez en 4 años	10%
Raro	1 vez en 3 años	25%
Posible	1 vez en 2 años	50%
Frecuente	1 vez en 1 años	100%

Tabla No. 3

**MANUAL RIESGOS CORPORATIVOS**

La estimación de riesgos, el FOVIAL podrá hacerlo sobre una base de un estudio de los escenarios, sus causas y sus probabilidades, sus consecuencias, y con ello también acciones representativas para la reducción del riesgo, podrá utilizar métodos de análisis de riesgo.

Para el primer año de gestión de riesgos, el FOVIAL considerara el conocimiento del control interno de sus funcionarios, posteriormente, con la maduración del sistema, se considerara la compilación de estadísticas para su estimación.

Los pasos para la estimación del riesgo, son

**PASO 1:**

Establecer la calificación del riesgo: Bajo (color verde), medio (color amarillo) y alto (color rojo). Estas calificaciones, se muestran en la Tabla No. 4.

<b>ALTO</b>	<b>MAYOR</b>	<b>70</b>
<b>MEDIO</b>	<b>ENTRE</b>	<b>40 y 70</b>
<b>BAJO</b>	<b>MENOR</b>	<b>40</b>

Tabla No. 4.

**PASO 2:**

Para cada riesgo identificado, se determinará el riesgo inherente: Consecuencia vrs Probabilidad, según lo definido en las tablas Nos. 2 y 3.

Se entenderá por riesgo inherente: El Grado de riesgo que se encuentra inmerso en las operaciones, dependerá que sea alto cuando los controles sean susceptibles a irregularidades.

MANUAL RIESGOS CORPORATIVOS

c) Evaluación (control) del Riesgo:

Se realizara el mapeo del portafolio de riesgos, según se demuestra en la Tabla No. 5.

P R O B A B I L I D A D	Frecuente				ZONA SUPERIOR DE TOLERANCIA DE RIESGO	
	Posible					
	Raro					
	Muy Raro	ZONA INFERIOR DE TOLERANCIA DE RIESGO				
	Improbable					
	Insignificante	Reducida	Perceptible	Critica	Catastrófica	
<b>CONSECUENCIA</b>						

Tabla No. 5

Si el riesgo se encuentra en la “zona inferior de tolerancia del riesgo” puede que no haya necesidad de actuar, pero si se encuentra en la zona roja “zona superior de tolerancia del riesgo” debe actuarse e identificarse las acciones que conduzcan a reducir el riesgo, considerándose que la decisión debe ser coherente con el principio de control interno: COSTO/BENEFICIO.

**FASE II – Control del Riesgo.**

Tal y como se definió en la Fase I, la metodología se enfoca en controlar los riesgos altos (cuadrante rojo), además, los riesgos medios (cuadrante amarillo). El FOVIAL implementará las siguientes políticas de control de riesgo para reducir los existentes. Primero se indagan acciones de control, posibilidades constructivas, evitando el riesgo; y posteriormente, medidas de protección, entre ellas: Reducción del riesgo, quedando el riesgo residual. A continuación, se explica los pasos para la valoración del control del riesgo:

### MANUAL RIESGOS CORPORATIVOS

**PASO 1:** Evitar el riesgo: Para los riesgos identificados como altos y medios, deben establecerse los controles para la reducción de los mismos.

**PASO 2:** Reducción del riesgo: En este paso se identifican que riesgos podemos transferir y cuales serán aceptados.

Compartir/Transferir el Riesgo: Cuando se traslade a un tercero la administración de la posible pérdida.

**Aceptar el Riesgo:** Cuando el tratamiento del mismo no sea costoso.

En la Tabla No. 6, se representa la matriz por medio de la que se mapeará el riesgo, su calificación y control, debiendo únicamente incluir los riesgos altos y medios.

Riesgo	Calificación del Riesgo Inherente	Control	Peso del Control
--------	-----------------------------------	---------	------------------

Tabla No. 6

**PASO 3:** Advertencias, Instrucciones y formación: Es importante, que se emitan las instrucciones para los riesgos residuales, los que serán iguales al apetito de riesgo que genere la administración del FOVIAL.

**PASO 4:** Optimización del portafolio de riesgos: Un solo riesgo puede tener un impacto agravante sobre otros riesgos, es por eso que, se deberá administrar al portafolio completo, considerando para el resultado global, la calificación de la Tabla No. 4.

**PASO 5:** Documentación de la evaluación del riesgo: Con el presente Manual, el FOVIAL esta documentando la evaluación del sistema integral de riesgos.

#### **FASE III – Seguimiento del Riesgo.**

En esta fase se realizará la implementación de acciones, debiendo elaborar el Plan de Acción para cada riesgo identificado, a la vez se documentaran las acciones para la reducción de los riesgos, las que deben ser entregadas al Gestor de Riesgos a fin implemente las acciones, estableciéndose plazos perentorios. A través de la matriz mostrada en la Tabla No. 7, se presentará el Plan de Acción.

**MANUAL RIESGOS CORPORATIVOS**

NO.	Riesgo	Acción de control	Puesto Responsable	Fecha de implementación	Indicador
-----	--------	-------------------	--------------------	-------------------------	-----------

Tabla No. 7

La implementación de acciones debería ser monitoreada por el Dueño del Riesgo de forma periódica, debiéndose informar de forma trimestral el estado de los mismos, por medio de la medición, se verificara la eficacia de las acciones, observando si se redujo la probabilidad de ocurrencia y si se limitaron las consecuencias generadas por los riesgos identificados.

Tal y como se presenta en la Tabla No. 7, se deben establecer los indicadores para medir la eficacia del sistema.

En vista que los riesgos son cambiantes y perentorios en plazos cortos, es importante que una vez transcurran los plazos definidos para la evaluación, se adapten los riesgos a las nuevas condiciones, ya que pueden aparecer nuevos riesgos, los que deben agregarse al portafolio, de igual manera, con la gestión se desvanecerán los identificados.

**FASE IV – Auditoria de la gestión de riesgos y mejora del sistema.**

El proceso de gestión de riesgos podrá ser auditado al menos 1 vez al año, para asegurar su eficacia y eficiencia, con el objeto de mejorarlo de forma continua.

**VII. MAPEO DE RIESGOS CORPORATIVOS.**

Finalmente, posterior a la identificación, medición y control de los riesgos, de forma trimestral podrán mapearse los riesgos que se gestionaran, con el objeto que se visualice de forma grafica el PORTAFOLIO DE RIESGOS.

En la Tabla No. 8, se muestra el modelo de Matriz de Riesgo Institucional, que podrá ser utilizada por el FOVIAL para la representación integral de riesgos.

P R O B A B I L I D A D	Frecuente	2				
	Posible					
	Raro					1
	Muy Raro	2				
	Improbable					1
		Insignificante	Reducida	Perceptible	Critica	Catastrófica
<b>CONSECUENCIA</b>						

Tabla No. 8.

Los numeros 1 y 2 de la figura No. 4, denotan dos riesgos identificados, los que después de ser gestionados bajaron de probabilidad y consecuencia, situación similar, hará el FOVIAL con los riesgos que identifique.

**VIII. VIGENCIA**

El presente Manual de Riesgos Corporativos del FOVIAL entrara en vigencia a partir del 12 de septiembre de 2008.



## FONDO DE CONSERVACION VIAL

---

### MANUAL RIESGOS CORPORATIVOS

<b>ELABORADO POR:</b>	LIC. MARCOS MENA IGLESIAS	CONSULTOR	30 DE MAYO DE 2008
<b>REVISADO:</b>	LIC. EDUARDO ENRIQUE MONTALVAN	GERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	JULIO/2008
<b>AUTORIZADO:</b>	ING. RAFAEL ANTONIO VIALE	DIRECCIÓN EJECUTIVA	AGOSTO/2008
<b>ACTUALIZADO:</b>	CONSEJO DIRECTIVO PARA SU APROBACIÓN EN SESIÓN DE FECHA.		11/SEPTIEMBRE/2008