

MANUAL DE RIESGOS CORPORATIVOS

CONTENIDO:

I. INTRODUCCION.....	03
II. OBJETIVO.....	03
III. MARCO LEGAL.....	03
IV. ALCANCE DEL MANUAL.....	03
V. GESTION DE RIESGO.....	03
VI. PLANIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS.....	04
VII. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	06
VIII. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DEL RIESGO.....	09

TABLAS

No. 1 Categorías para la probabilidad.....	06
No. 2 Categorías para la consecuencia.....	06
No. 3 Clasificación de riesgo.....	07
No. 4 Proceso de gestión de riesgo.....	08

I. 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.

II. OBJETIVO

Establecer el Programa de Planificación de Riesgos Institucionales del FOVIAL, basado en una metodología que permita determinar el contexto de la organización, identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los factores de riesgo relevantes internos y externos que podrían afectar negativamente su funcionamiento.

III. 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).

IV. ALCANCE DEL MANUAL

La valoración de riesgos del FOVIAL está sustentada en la planificación institucional que se elabora de forma participativa y mediante un trabajo en equipo entre el Consejo Directivo, Dirección Ejecutiva, Gerencias y Jefes de Unidad; determinándose un alcance integral de las operaciones.

PLANIFICACIÓN DE RIESGOS

V. GESTION DE RIESGOS

Ante la exposición de oportunidades y riesgos, el FOVIAL integrará 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.

VI. PLANIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

1.1 PROCESO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

La metodología para implementar el proceso de gestión de riesgos está basada en la norma ISO 31000:2010, Gestión del Riesgo, Principios y directrices de acuerdo a lo siguiente:



1.2 POLITICAS 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 límites tolerables de riesgo
- ✓ Registrar las experiencias y llevar estadísticas sobre perjuicios sucedidos
- ✓ 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 GESTIÓN 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 2014-2019, se han agrupado en base a las siguientes áreas estratégicas:

- ✓ Mejoramiento de los corredores viales para la movilización de las personas, la competitividad y conectividad.
- ✓ Sostenibilidad Financiera
- ✓ Investigación y Desarrollo en la Gestión Vial
- ✓ Fortalecimiento y Desarrollo Institucional
- ✓ Gestión de calidad
- ✓ Gestión del Talento Humano

1.4 RESPONSABILIDADES

- ✓ En armonía con las normas técnicas de control interno de FOVIAL, cada Gerencia o Unidad será la responsable de gestionar los riesgos de sus procesos, en coordinación con la Dirección Ejecutiva.
- ✓ Además, los líderes y gestores de los procesos del SGC, serán los líderes y gestores de la gestión de riesgos de sus procesos, según definición del sistema de calidad del FOVIAL.
- ✓ Se podrán incluir en el Plan de Capacitación y Formación del FOVIAL; a solicitud de los líderes de los procesos del SGC o de la Dirección Ejecutiva, capacitaciones para el entrenamiento de riesgos o cualquier otro tema que contribuya siempre a mejorar la gestión de los riesgos.

1.5 METODOLOGIA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

Riesgo Estratégico (RE): Incluye los obstáculos externos o internos que no le permitirán al FOVIAL el cumplir con sus objetivos. Están asociados además con la planificación estratégica y operativa, gestión del talento humano, la gestión al seguimiento de la inversión en proyectos viales y la forma en que se administra la entidad.

Riesgo Operativo (RO): Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, seguimiento a la ejecución física de los proyectos, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias.

Riesgo Financiero (RF): Se relacionan con el manejo de los recursos financieros de la entidad que incluye, la gestión de los ingresos, la formulación del presupuesto, el manejo del efectivo, los registros de los hechos económicos, registros de la ejecución financiera, la generación de los estados financieros, los pagos a proveedores y la gestión administrativa de bienes y servicios.

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.

Riesgo de Cumplimiento (RC): 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.

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): Se asocian con el tema de tecnología en el ámbito de informática, así como también en lo relacionado a la seguridad de los sistemas y/o aplicaciones informáticas, correos electrónicos, sistemas de información, pérdida o robo de equipos, etc.; y además con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras, respaldando el cumplimiento de la misión.

Riesgo de Corrupción (RC): Se asocian a la posibilidad de que por acción u omisión, mediante el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, se lesionen los intereses de una entidad para la obtención de un beneficio en particular.

Riesgo de Salud y Seguridad en el Trabajo (RO): Se asocia con aquellas situaciones en las que un trabajador sufra o pueda sufrir un determinado daño derivado del trabajo.

VII. PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO

- A. ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO
- B. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO
- C. ANALISIS DEL RIESGO
- D. EVALUACION DEL RIESGO
- E. TRATAMIENTO DEL RIESGO

B) IDENTIFICACION DEL RIESGO

Para realizar la identificación del riesgo, se utilizará mediante los siguientes métodos:

- ✓ Lluvia de ideas
- ✓ Consultas con Expertos
- ✓ Talleres Moderados

Una vez identificados los riesgos, se deberá completar la información en la matriz de riesgos.

C) ANALISIS DEL RIESGO

Cuando el FOVIAL identifique un riesgo importante, deberá estimar la probabilidad y las posibles consecuencias (efectos sobre los objetivos del FOVIAL), mereciendo especial atención, en aquellos que muestren peores consecuencias. La medición del riesgo, estará dada por la combinación de probabilidad y consecuencia.

Probabilidad de un riesgo:

Se referirá a un periodo de tiempo, por ejemplo: anual. Se utilizaran las categorías definidas

Tabla No. 1

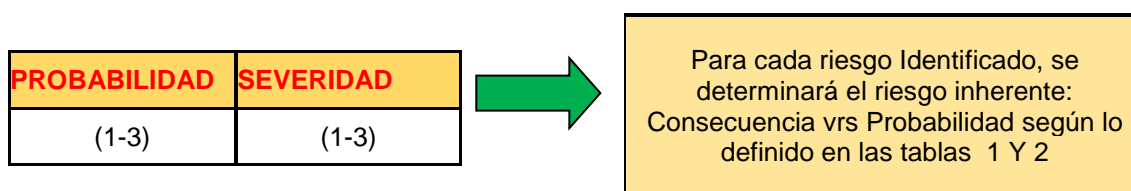
Categorías para la probabilidad

PROBABILIDAD	Frecuencia de Ocurrencia	PESO
Improbable	1 vez en 5 años	1
Raro	1 vez en 3 años	2
Frecuente	1 vez en 1 año	3

Tabla No. 2 Categorías para las consecuencias

CONSECUENCIAS	Cuantitativas	Cualitativas	PESO
Insignificante	Afecta el presupuesto institucional sin afectar la inversión vial	Afecta levemente el desempeño de las personas	1
Perceptible	Afecta la inversión vial (*)	Afecta el desempeño laboral generando ausencias	2
Catastrófica	No ejecutar proyectos de algún programa de inversión vial. (**)	Enfermedades complejas incapacitantes	3

- El riesgo podrá medirse en formas cuantitativas o cualitativas o ambas según el tipo de riesgo a ponderar.
- (*) Cambios a proyectos, órdenes de cambio, atraso en pagos, etc.
- (**) Recorte a los fondos asignados a la institución, por ejemplo, etc.
- La estimación de riesgos, el FOVIAL podrá hacerla 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.
- Una vez identificada la probabilidad y la consecuencia o severidad del riesgo, se incorpora en la matriz de riesgos, completando las siguientes columnas:



D) EVALUACION DEL RIESGO

En base a los resultados del análisis de riesgos, la finalidad de la evaluación del riesgo es ayudar a la toma de decisiones, determinando los riesgos a tratar y la prioridad para implementar el tratamiento.

Se realizara el mapeo de los riesgos, según se demuestra en la Tabla No. 3, utilizando la matriz de riesgos establecida.

Tabla 3. Clasificación de riesgo (fuente: OSARTEC, Organismo Salvadoreño de Reglamentación Interna)

Calificación	Clasificación Riesgo
	Nivel
9	Intolerable
6	Intolerable
4	Moderado

3	Moderado
2	Tolerable
1	Tolerable

E) TRATAMIENTO DEL RIESGO

Metodología: esta se enfoca en controlar los riesgos intolerables (cuadrante rojo), riesgos medios cuadrante amarillo) y además los riesgos verdes denominados tolerables (cuadrante verde) (estos cuadrantes se encuentran en la presentación la cual se anexa al sistema)

PROBABILIDAD	3	3	6	9	ACCIONES DE TRATAMIENTO
	2	2	4	6	ACEPTAR (ZONA TOLERABLE)
	1	1	2	3	ACEPTAR, REDUCIR (ZONA MODERADO)
		1	2	3	REDUCIR, EVITAR, COMPARTIR O TRANSFERIR (ZONA INTOLERABLE)
			IMPACTO		

MECANISMOS DE CONTROL SEGÚN LA ZONA DEL RIESGO

CONTROL O INDICADOR

Si el riesgo se ubica en la zona de Riesgo Tolerable, no se necesita mejorar la acción preventiva. Se requiere comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control existentes.

Aceptar un riesgo, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

INDICADOR O ACTIVIDAD (PLAN DE ACCIÓN)

Si el riesgo se sitúa en la zona de Riesgo Moderado, se deben tomar las medidas necesarias para reducir el riesgo en un corto plazo determinando las inversiones precisas. Cuando el riesgo moderado está asociado con una severidad extremadamente dañina, las medidas a tomar deben ser inmediatas.

Reducir el riesgo, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

ACTIVIDAD (PLAN DE ACCIÓN)

Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Intolerable, se deben tomar las medidas necesarias para reducir el riesgo de inmediato. Si no es posible la reducción del riesgo, no se debe comenzar o continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo a los niveles requeridos por la legislación y normativa que le apliquen.

Compartir o Transferir el riesgo, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

Evitar el riesgo, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

VIII. SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DEL RIESGO

- ✓ **Valoración de la Eficacia**
- ✓ La valoración de la eficacia se realizara mediante la siguiente relación dentro de la matriz o indicador que resulte del tratamiento del riesgo:

VALORACION DE LA EFICACIA	
TRATAMIENTO	VERIFICACIÓN DE EFICACIA
ACEPTAR	MANTENER LOS MECANISMOS DE CONTROL
REDUCIR	REDUCIR LA PROBABILIDAD O IMPACTO
EVITAR	MITIGAR
COMPARTIR	MITIGAR
TRANSFERIR	ELIMINAR

Auditoria

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.

VIGENCIA

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

ELABORADO POR:	LIC. MARCOS MENA IGLESIAS	CONSULTOR	30 DE MAYO DE 2008
REVISADO:	LIC. EDUARDO ENRIQUE MONTALVAN	GERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	JULIO/2008
AUTORIZADO:	ING. RAFAEL ANTONIO VIALE	DIRECCIÓN EJECUTIVA	AGOSTO/2008
ACTUALIZADO:	CONSEJO DIRECTIVO PARA SU APROBACIÓN EN SESIÓN DE FECHA.		11/SEPTIEMBRE/2008
ACTUALIZADO:	CONSEJO DIRECTIVO PARA SU APROBACIÓN EN SESIÓN DE FECHA.		12/ENERO/2017
ACTUALIZADO:	CONSEJO DIRECTIVO PARA SU APROBACIÓN EN SESIÓN DE FECHA.		02/MARZO/2017