



MINISTERIO
DE VIVIENDA



MINISTERIO
DE VIVIENDA

MINISTERIO DE VIVIENDA

INSTRUCTIVO PARA GESTIÓN DE RIESGOS DEL MIVI 2021

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Mayo 2021



CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II.BASE LEGAL.....	4
III. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	5
IV. GESTIÓN DEL RIESGO	6
▪ IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO:	6
▪ ANÁLISIS DEL RIESGO.	7
▪ EVALUACIÓN DEL RIESGO	8
• PLAN DE RESPUESTA.	9
▪ MATRIZ DE GESTIÓN RIESGOS.....	10
FORMATO MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	13
V. VIGENCIA.....	14

I. INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos es importante para las decisiones estratégicas, su inadecuada identificación es la principal causa de la incertidumbre e incertezas en las instituciones, las cuales están presentes en las actividades más simples. Un abordaje amplio de la gestión de riesgos, permite que una organización contabilice el potencial impacto de todos los tipos de riesgo en todos sus procesos, actividades y servicios.

La gestión del riesgo es el proceso de identificar, analizar y cuantificar, probabilidades de incidencia de riesgos operacionales, y al mismo tiempo establecer acciones preventivas, correctivas y reductivas, para mitigar dichos riesgos.

El proceso de gestión de riesgos, como parte de la planificación operativa, debe ser implementado en todos los niveles organizativos, específicamente en los objetivos, funciones y actividades en todas las áreas que conforman la estructura del Ministerio de Vivienda.

Como parte de las actividades del Sistema de Control Interno, con el presente instructivo para la gestión de riesgos, el Ministerio de Vivienda, busca implementar y adoptar una cultura de prevención de riesgos, y que cada una de las dependencias que lo conforman, adquieran competencias para identificar, analizar y evaluar riesgos con más posibilidad de ocurrencia y que su impacto afecte el logro de los objetivos institucionales.

Es por ello que la gestión de riesgos se entiende como un proceso de retroalimentación continuo, de revisión, diseño e implementación de mecanismos de control para mitigarlos.

II. BASE LEGAL

La formulación y seguimiento en el tema de Riesgos, se realiza dando cumplimiento a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas (NTCIE), del Ministerio de Vivienda, las cuales fueron remitidas por la Señora Ministra de Vivienda Ad-honorem, a la Corte de Cuentas de la República, mediante nota ref. DVM-DHAH-375/19 de fecha 12 de diciembre de 2019, las cuales establecen en el Art. 30: el Titular designará a la dependencia correspondiente, la elaboración del Instructivo para Gestión de Riesgos, el cual será aplicado de acuerdo al Art. 33 por todas las dependencias del Ministerio

III. TÉRMINOS Y DEFINICIONES¹

RIESGO: probabilidad de ocurrencia de hechos internos o externos que pueden impedir el logro de los objetivos institucionales

GESTIÓN DE RIESGOS: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: Proceso que comprende la búsqueda, el reconocimiento y la descripción de los riesgos.

PROBABILIDAD: Posibilidad de que algún hecho se produzca.

En la terminología del riesgo, la palabra “Probabilidad”, se utiliza para indicar la posibilidad de que algún hecho se produzca, que esta posibilidad está definida, medida o determinada objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente.

ANÁLISIS DEL RIESGO: Proceso que permite comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel del riesgo.

EVALUACIÓN DEL RIESGO: Proceso de comparación de los resultados de análisis del riesgo

¹ Norma Internacional ISO 3100 “Gestión de Riesgos, principios y directrices”

IV. GESTIÓN DEL RIESGO

La gestión del riesgo, es el proceso mediante el cual las instituciones identifican, analizan, evalúan, y dan seguimiento a los riesgos que afectan o ponen en peligro el logro de sus objetivos.

Se define como el conjunto de procesos, que permite a las partes involucradas en los resultados y los impactos, entender y reconocer los escenarios de incertidumbre, valorar las consecuencias de tales escenarios y tomar acciones costo-efectivas en forma concertada para lidiar con los riesgos y hacer el seguimiento de tales acciones.

▪ IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO:

La identificación de riesgos, como parte de la planificación, consiste en generar una lista de eventos adversos que pudieran ocurrir y que afecten el logro de los objetivos propuestos, comenzando con un análisis del contexto para establecer las condiciones en las que se encuentra la unidad/ gerencia y las circunstancias que la rodean. Este paso lo podemos dividir en dos:

- **Análisis del contexto interno**, en el que se estudian las definiciones organizacionales (misión, visión, estructura interna, recursos humanos, físicos, financieros, etc.) y todo lo que esté asociado a la parte estratégica de la institución.
- **Análisis del contexto externo**, que comprende el análisis de aspectos políticos y económicos, condiciones sociales y ambientales, situación del país. En definitiva, todos los elementos que influyan en el cumplimiento de objetivos establecidos.

Para la identificación de los riesgos, es esencial disponer de información pertinente y actualizada. Siempre que sea posible, esta información debería ir acompañada de antecedentes apropiados.

▪ INSUMOS PARA IDENTIFICAR LOS RIESGOS:

Para la identificación de los riesgos es necesario contar con una lista detallada de los procesos o procedimientos que se ejecutan en la unidad organizativa, o actividades programadas en los Planes Operativos Anuales (POA) en cada dependencia de la institución, así como, las funciones o responsabilidades detalladas en el reglamento interno y manual de organización institucional.

▪ TÉCNICAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS:

La identificación de riesgos determina qué eventos pueden afectar el logro de los objetivos, esta identificación se realiza a través de un proceso participativo en el que el equipo (personas que desarrollan el procedimiento, proyecto o actividad), contribuyen con ideas y aportan su experiencia.

Las técnicas más comunes para la identificación de riesgos son las siguientes:

- **Lluvia de ideas:** Se genera una lista de riesgos que pueden incurrir para el logro de los objetivos.
- **Reuniones con representantes vinculados al riesgo:** Se generan reuniones con el equipo de especialistas encargados de desarrollar los procesos o procedimientos; dichos especialistas brindar información puntual de acuerdo a su experiencia en el desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos.
- **Análisis FODA:** Se analizan las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del proceso, proyecto o actividad, para identificar los riesgos.

■ ANÁLISIS DEL RIESGO.

El análisis de los riesgos se hace tomando en cuenta dos variables: **el impacto y la probabilidad de ocurrencia.**

- **Impacto del riesgo:** es el efecto negativo o positivo que un riesgo tiene sobre los objetivos y se mide como un factor en función de su importancia.
- **La probabilidad de ocurrencia:** es un parámetro que mide la posibilidad de que ocurra un riesgo. Los datos para considerar la probabilidad de los riesgos en los objetivos provienen de la Información histórica, datos estadísticos de riesgos y el juicio de expertos.

Para facilitar el análisis de los riesgos, se utilizarán tablas que permiten emplear valores para determinar tanto el impacto del riesgo como la probabilidad de ocurrencia; usando una simple escala de tres niveles, en la que cada nivel tiene un valor predeterminado.

CUANTIFICACIÓN DE IMPACTO.

NIVEL	VALOR	SIGNIFICADO
Alto	3	Afecta de manera crítica los resultados del objetivo.
Medio	2	Aunque se considera importante la consecuencia, es menor su grado de materialización que en el nivel alto.
Bajo	1	No se considera importante el efecto o no hay suficientes razones para pensar que el riesgo es una amenaza el logro del objetivo.

CUANTIFICACIÓN DE PROBABILIDADES

NIVEL	VALOR	SIGNIFICADO
Alto	3	Existen factores (antecedentes o resultados de evaluaciones) que sumados indican una alta posibilidad de ocurrencia.
Medio	2	El riesgo podría presentarse, pero no existen factores que indiquen alta posibilidad de ocurrencia
Bajo	1	Los antecedentes permiten concluir que la posibilidad de ocurrencia del riesgo es baja o no proporcionan una base suficiente como para considerarlo de nivel medio o alto.

Cuando los riesgos han sido identificados y cuantificados según su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia, se obtiene la calificación de estos, dicha calificación permitirá identificar aquellos que requieren una respuesta.

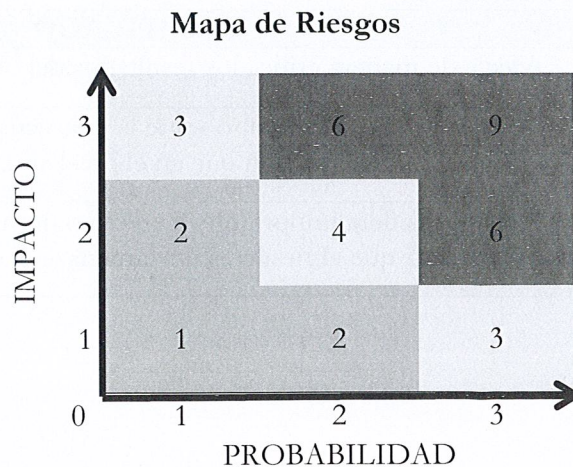
La calificación del riesgo, se determina multiplicando la cuantificación del impacto por la cuantificación de la probabilidad de ocurrencia.

$$\boxed{\text{Calificación de riesgo}} = \boxed{\text{Calificación del impacto del riesgo}} \times \boxed{\text{Calificación de probabilidad de ocurrencia.}}$$

▪ EVALUACIÓN DEL RIESGO

El propósito de la evaluación del riesgo es ayudar a la toma de decisiones determinando los riesgos a tratar y la prioridad para implementar el tratamiento.

Para evaluar los riesgos según sus niveles de impacto y probabilidad de ocurrencia, se hace uso de la matriz de análisis de riesgos.



La evaluación de riesgo consiste en determinar el valor y el nivel del riesgo.

A manera de ejemplo:

- Cuando la calificación de un riesgo se ubica entre 1 y 2, el nivel del riesgo es bajo.
- Cuando la calificación de un riesgo se ubica entre 3 y 4, el nivel es medio.
- Cuando la calificación de un riesgo se ubica entre los valores 6 y 9, el nivel es alto.

■ ACCIONES PARA LOS DIFERENTES NIVELES DE RIESGO.

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	NIVEL DEL RIESGO	ACCIONES A TOMAR
6 a 9	Alto	Gestionar: se requiere plan de respuesta.
3 y 4	Medio	Monitorear: Se requiere un plan de respuesta de menor magnitud, generalmente se pretende hacer un seguimiento del riesgo para analizar si la posibilidad o el impacto han cambiado.
1 y 2	Bajo	Aceptar: El impacto no es significativo y la posibilidad de que suceda el evento es baja. Se requiere un plan de respuesta para monitorear el riesgo.

• PLAN DE RESPUESTA.

Una vez que los responsables de ejecutar las actividades para el logro de los objetivos han analizado los posibles riesgos sobre la base de **su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia**, se deberá planificar la respuesta a ellos.

La planificación de la respuesta a los riesgos es el proceso por el cual se desarrollan alternativas, y se definen acciones para evitar, transferir, mitigar o aceptar su impacto y/o la probabilidad de ocurrencia. Las respuestas tienen que ser consistentes con la importancia del riesgo, aplicadas en el momento adecuado, realista, acordada por todas las partes implicadas.

El Plan de respuesta a los riesgos está basado en cuatro estrategias, las cuales se detallan:

No.	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
1	Evitar	Realizar cambios en el plan para eliminar el riesgo. Esto puede implicar cambios en el cronograma o el alcance del proyecto para eliminar la amenaza.
2	Transferir	Trasladar el impacto de una amenaza a un tercero junto con la responsabilidad de la respuesta.
3	Mitigar	Disminuir la probabilidad y/o impacto de que se produzca el riesgo
4	Aceptar	No tomar ninguna medida a menos de que el riesgo suceda. Esta estrategia se da cuando no es viable o rentable abordar el riesgo de otra manera. Hay dos tipos de aceptación de una amenaza: pasiva, no hacer nada; y activa, establecer una reserva de contingencia en tiempo o dinero.

▪ MATRIZ DE GESTIÓN RIESGOS

La matriz de riesgos es una herramienta, que proporciona información para hacer un enfoque sistémico en el uso de los recursos, para **evitar, transferir, mitigar y aceptar los riesgos**.

Con una matriz de riesgos completa, se podrán planificar las acciones necesarias para gestionar los riesgos de mayor prioridad. Para eso, puede usar la matriz de gestión de riesgos, que le permite identificar las acciones que se tomarán para: evitar, transferir o mitigar los riesgos críticos, determinar los responsables que las llevarán a cabo y un cronograma para realizarlas, controlando los resultados de las acciones basándose en los indicadores de resultados.

La matriz de riesgos está compuesta por los elementos que, a manera de ejemplo, se detallan a continuación:

❖ Gerencia/Unidad

- Especificar el nombre completo de acuerdo a la estructura organizativa

❖ Objetivo de la Gerencia/ Unidad:

- Detallar el objetivo, misión de la Gerencia/ Unidad de acuerdo a lo indicado en el Manual de Organización Institucional y Planificación Operativa Anual.

❖ Determinación y Análisis de Riesgo

- Actividad/Procedimiento
- Objetivo
- Identificación de Riesgos
- Causa
- Análisis del Riesgo (Impacto, Probabilidad)
- Evaluación del Riesgo (Calificación-Severidad)

❖ Determinación e Implementación de acciones para evitar, transferir, mitigar o aceptar su impacto

- Controles existentes para mitigar el riesgo
- Plan de mitigación/ actividad de control para mitigar el riesgo
- Insumo
- Fecha de verificación/ cumplimiento
- Responsable
- Indicador verificable objetivamente
-

Procedimiento para el llenado de la Matriz.

A continuación, se describe cómo deben de llenarse los campos contenidos en la matriz de gestión de riesgos institucionales del Ministerio de Vivienda.

• **Matriz de Riesgos:**

No.	1- DETERMINACIÓN Y ANALISIS DE RIESGO								
	Actividad/Procedimiento	Objetivo	Identificación de Riesgos	Causa	Análisis de Riesgo		Evaluación del Riesgo		
					Impacto	Probabilidad	Calificación	Severidad	
1	2	3	4	5	6	Valor	Nivel		
1	Proceso de planificación operativa Anual	Seguimiento al cumplimiento de la planificación programada	Retrasos en la ejecución de proyectos, actividades programadas en la Planificación Operativa Anual (POA)	1. Inadecuada programación de actividades o desconocimiento de los tiempos que toma realizar las actividades y/o proyectos por parte de la unidades responsables 2. Falta de seguimiento trimestral al Plan Operático 3. Las unidades no reportan las actividades o proyectos realizados.	2	2	4	2	Medio

- Actividad/Procedimiento:** detallar la actividad o el procedimiento como parte de las funciones establecidas en el Manual de Organización Institucional, así como también actividades programadas en la Planificación Operativa Anual de cada unidad.
- Objetivo:** se debe detallar a que contribuye o que se busca con la actividad o procedimiento identificado.
- Identificación de Riesgos:** analizar dentro de la actividad/ procedimiento establecido situaciones adversas que pueden ocurrir y que afecten el logro de los objetivos de la unidad.
- Causa: situaciones** o factores internos o externos que originan el riesgo.
- Análisis del Riesgo:** determinando impacto y probabilidad se utiliza la tabla de simple escala de tres niveles: (1) Bajo, (2) Medio y (3) Alto, en la que cada nivel tiene un valor predeterminado; para lo cual deberá escogerse entre 1 a 3, siendo 1 el nivel bajo, 2 el nivel medio y 3 alto, para definir el impacto y la probabilidad.
- Evaluación del Riesgo:** Se detalla la calificación 1, 2 y 3 para determinar el valor y el nivel de riesgo (se calcula automáticamente en la matriz).

- **Determinación e implementación de acciones para evitar, transferir, mitigar o aceptar el impacto del riesgo identificado:**

2- DETERMINACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA EVITAR, TRANSFERIR, MITIGAR O ACEPTAR SU IMPACTO.					
Controles existentes para mitigar el riesgo 7	Plan de mitigación/ actividad de control para mitigar el riesgo 8	Insumo 9	Fecha de verificación/ cumplimiento 10	Responsable 11	Indicador verificable objetivamente 12
<p>1. Planificación Operativa Anual autorizada al inicio del año</p> <p>2. Se cuenta con el instructivo para formulación y seguimiento del POA que es de conocimiento de todas las gerencias y unidades.</p> <p>3. Cada final de trimestre, la UDI hace el requerimiento del informe trimestral de cumplimiento del POA todas las gerencias y unidades.</p>	<p>Actualización anual del instructivo para formulación y seguimiento del POA</p>	<p>Programaciones anuales de todas las unidades y gerencias del MIVI</p>	<p>Abril, Julio, octubre y enero</p>	<p>Unidad de Desarrollo Institucional/ Área de Planificación y Calidad</p>	<p>Informes trimestrales y semestrales de cumplimiento del POA y PEI</p>

7. **Controles existentes para mitigar el riesgo:** Actividades o mecanismos que tenga la gerencia/ unidad para controlar y disminuir el impacto u la incidencia del riesgo.
8. **Plan de mitigación/actividad de control para mitigar el riesgo:** Detallar planes de mejoras a controles existentes en caso se tengan, de lo contrario detallar propuesta de mitigación del riesgo.
9. **Insumo:** Tipo de documentos o información se utiliza para ejecutar los controles existentes de mitigación de riesgo.
10. **Fecha de Verificación/ cumplimiento:** Tiempos para ejecutar los controles o planes de mitigación del riesgo.
11. **Responsable:** Indicar nombre de la Gerencia/ Unidad responsable de su implementación.
12. **Indicador verificable objetivamente:** Información específica que se tenga como resultado de la implementación de controles existentes.



FORMATO MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS²



MINISTERIO DE VIVIENDA

GESTIÓN DE RIESGOS MIVI
MATRIZ DE RIESGOS

Nivel de Severidad	
Calificación	Riesgo
9	Alto
8	Alto
4	Medio
3	Medio
2	Bajo
1	Bajo

GERENCIA O UNIDAD:
OBJETIVO DE LA GERENCIA O UNIDAD:

1- DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGO

No.	Actividad/Procedimiento	Objetivo	Identificación de Riesgos	Causa	Análisis de Riesgo		Evaluación del Riesgo		2- DETERMINACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA EVITAR, TRANSFERIR, MITIGAR O ACEPTAR SU IMPACTO.							
					Impacto	Probabilidad	Calificación	Severidad	Valor	Nivel	Controles existentes para mitigar el riesgo	Plan de mitigación/ actividad de control para mitigar el riesgo	Insumo	Fecha de verificación/ cumplimiento	Responsable	Indicador verificable objetivamente
1																
2																
Calificación general del riesgo																



² El formato de Matriz de Gestión de Riesgos se compartirá vía correo electrónico para facilitar su llenado.

V. VIGENCIA.

El presente instructivo entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación.

San Salvador, 26 de mayo de 2021.

ELABORADO

REVISADO



Arq. Alfredo Enrique Alvarado Rivas
Jefe Unidad de Desarrollo Institucional



Licda. Berthalicia Santacruz de Escobar
Directora Administrativa

APROBADO



Licda. Irma Michelle Martha Ninette Sol de Castro
Ministra de Vivienda Ad-Honorem.