



MINISTERIO DE
OBRAS PÚBLICAS
Y DE TRANSPORTE

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y DE TRANSPORTE

INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

San Salvador, 10 de marzo de 2020

Versión 3

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
DEFINICIONES	3
CLASIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS	4
I. GENERALIDADES DEL DOCUMENTO	5
1. OBJETIVOS DEL INSTRUCTIVO	5
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	5
3. BASE LEGAL	5
II. GESTIÓN DEL RIESGO	6
1. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO:	6
2. ANÁLISIS DEL RIESGO	7
3. EVALUACIÓN DEL RIESGO	8
4. PLAN DE RESPUESTA	10
5. MATRIZ DE GESTIÓN RIESGOS.....	10
6. Anexos 11	
i. Procedimiento para dar seguimiento al Plan.....	11
ii. Matriz de riesgos	11
III. DEROGATORIA	12
IV. VIGENCIA	12

INTRODUCCIÓN

Con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano, publicadas en el Diario Oficial número 58, tomo No. 394 de fecha 23 de marzo de 2012, específicamente al Capítulo II NORMAS RELATIVAS A LA VALORACIÓN DE RIESGOS, artículos del 38 al 42 que tratan sobre la identificación, análisis y gestión de los riesgos. El titular, a través de la Gerencia de Desarrollo y Planificación Institucional emite el presente instructivo para que las diferentes Unidades Organizativas que conforman el Ministerio, realicen la identificación, análisis y evaluación de los riesgos que puedan impedir el logro de los objetivos que se hayan propuesto, como también elaboren el plan de respuesta a dichos riesgos y le den el respectivo seguimiento.

El Presente instructivo se ha elaborado tomando como referencia:

- Norma Española UNE-ISO-31000 “Gestión del Riesgo, principios y directrices”.
- ISO Guía 73:2009, IDT Gestión del riesgo – Vocabulario.
- Diagnóstico de control interno y mapeo de riesgo institucional en el Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano de la República de El Salvador, Marzo de 2009. (Consultoría: Nathal Actuarios y Consultores).
- Gestión de Proyectos de Desarrollo, capítulo 3, Herramientas de la gestión de proyectos (Parte II), Unidad 2, Paso V: La Matriz de Riesgos. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES).

El presente instructivo pretende estandarizar el proceso de gestión de riesgo en las diferentes unidades organizativas del Ministerio de Obras Públicas y de Transporte.

La gestión de riesgos como parte de la planificación, se puede aplicar a la totalidad de una organización, a todas sus áreas y niveles principales, en todo momento, así como a las funciones, los proyectos y las actividades específicas.



El objetivo de la gestión de riesgos no es solo identificar los riesgos y preparar planes de acción en caso de que ocurran, sino tomar una actitud proactiva e iniciar acciones que produzcan su impacto en el logro de los objetivos, en especial para aquellos riesgos que tienen mayor probabilidad de ocurrencia.

El contenido del documento se divide en tres partes, la primera contiene las generalidades, en esta parte se detallan los objetivos del instructivo, el ámbito de aplicación y la base legal; la segunda parte contiene los pasos a seguir por las diferentes unidades organizativas para gestionar sus riesgos; la tercera parte está relacionada a la revisión del documento por parte del Gerente de Desarrollo y Planificación Institucional y posteriormente la aprobación por parte del Titular.



DEFINICIONES¹

RIESGO:	Efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.
GESTIÓN DEL RIESGO:	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo.
PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO:	Aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, identificación, análisis, valoración, tratamiento, seguimiento y control (Guía 73-2013 Términos relativos a la gestión de riesgos).
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO:	Proceso que comprende la búsqueda, el reconocimiento y la descripción de los riesgos.
PROBABILIDAD:	Posibilidad de que algún hecho se produzca.
ANÁLISIS DEL RIESGO:	Proceso que permite comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel del riesgo.
NIVEL DEL RIESGO:	Magnitud de un riesgo o combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y de su probabilidad.
DUEÑO DEL RIESGO:	Persona o entidad que tiene la responsabilidad y autoridad para gestión un riesgo.

IMPACTO:	Es la magnitud del efecto que puede causar el riesgo en caso de concretizarse, en otras palabras, cuánto nos puede perjudicar en el logro de los objetivos.
PRIORIDAD:	Es acción inmediata que se tiene que tomar, para aquellos riesgos cuyo resultado de la combinación de las consecuencias y de su probabilidad, sea alta.

¹ Norma Española UNE – ISO- 31000, Gestión del Riesgo, Principio y directrices.



CLASIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES RIESGOS

■ Riesgo financiero:

Se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.

■ Riesgo operacional:

Posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

■ Riesgo estratégico:

La aplicación indebida de las decisiones o la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria.

■ Riesgo legal:

La directa de posibilidad de pérdidas, debido al incumplimiento (o imperfección) de la legislación que afecta a los contratos financieros o la imposibilidad de exigir el cumplimiento del contrato legalmente

■ Riesgo de imagen:

La fragilidad de la imagen corporativa debido a los nuevos sistemas de comunicación, como las redes sociales, en manos de empleados o población descontenta, hacen que resulte fácil descalificar a las organizaciones con gran rapidez y con un efecto devastador.

■ Otros



I. GENERALIDADES DEL DOCUMENTO**1. OBJETIVOS DEL INSTRUCTIVO**

Objetivo General:

Proporcionar una herramienta metodológica, práctica y sencilla para que las diferentes unidades organizativas que conforman el Ministerio, gestionen los riesgos que pudieran afectar el logro de los objetivos fijados tanto en la Planificación operativa Anual (POA), como en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y los Procedimientos institucionales.

Objetivos Específicos:

- Promover una cultura de registro, evaluación y seguimiento de éstos, enfocada en un proceso de mejora continua, encaminado a hacer eficientes los procesos y procedimientos institucionales.
- Estandarizar el proceso para la identificación, análisis, evaluación y seguimiento al plan de respuesta de los riesgos identificados.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN

La presente guía es un documento institucional, por lo tanto será utilizado por todas las dependencias que conforman el Ministerio de Obras Públicas y de Transporte.

3. BASE LEGAL

El presente instructivo tiene su base legal en las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVUDU) publicadas en el Diario Oficial número 58, tomo No. 394 de fecha 23 de marzo de 2012.

- Identificación de Riesgos.

Art. 38.- El Ministro y viceministros, directores, gerentes y jefes, identificarán al menos una vez al año los riesgos relevantes, tanto internos como externos que pudieran afectar la consecución de los objetivos institucionales.

Art. 39.- La Unidad de Desarrollo Institucional, emitirá la guía metodológica a utilizar, la cual será aprobada por el Ministro.



- Análisis de los riesgos identificados.

Art. 40.- La Unidad de Desarrollo Institucional, analizará los riesgos identificados en cuanto a su impacto y probabilidad de ocurrencia, así como también, su incidencia en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas institucionales, de tal manera, que pueda determinarse su importancia.

- Gestión de riesgos

Art. 41.- Analizada la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos, el Ministro en coordinación con los viceministros, directores, gerentes y jefes, decidirá las acciones que se tomarán para minimizar el nivel de riesgo, las cuales deberán ser ejecutadas por los servidores pertinentes.

Art. 42.- El Ministro, a través de la Unidad de Desarrollo Institucional, deberá establecer procedimientos que aseguren el seguimiento a la implementación de las medidas de administración de riesgos, que permitirán conocer la efectividad de las acciones que se hayan tomado.

II. GESTIÓN DEL RIESGO

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.

Es decir, es el proceso mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, y dan seguimiento a los riesgos que afectan el logro de los objetivos.

1. 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.

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 cada unidad organizativa. los cuales se encuentran en el Manual de Procedimientos de la organización.



- Lista de actividades programadas en el Plan Operativos de Anual (POA) o en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

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 del proyecto (personas que desarrollan el procedimiento o las actividades programadas en Plan Operativo Anual y Plan Estratégico Institucional), contribuye 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 proyecto, para identificar los riesgos.

2. 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 del proyecto y se mide como un factor en función de su importancia en el proyecto.
- **La probabilidad de ocurrencia:** es un parámetro que mide la posibilidad de que ocurra un riesgo. Los datos para considerar la posibilidad de los riesgos en el proyecto provienen de la información histórica, los datos estadísticos de riesgos en proyectos similares y el juicio de expertos. Para cuantificar esta variable se utiliza la relación:

Casos Observados/Total de Casos Posibles

Para facilitar el análisis de los riesgos, se pueden usar tablas que permitan 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
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.
Medio	2	Aunque se considera importante la consecuencia, es menor su grado de materialización que en el nivel alto.
Alto	3	Afecta de manera crítica los resultados del objetivo.

CUANTIFICACIÓN DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

NIVEL	VALOR	SIGNIFICADO
Bajo	1	Si la probabilidad de ocurrencia es del 0 al 30% 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 alto.
Medio	2	Si la probabilidad de ocurrencia es de más de 30 al 60% El riesgo podría presentarse, pero no existen factores que indiquen alta posibilidad de ocurrencia
Alto	3	Si la probabilidad de ocurrencia es de más 60 0 al 100% Existen factores (antecedentes o resultados de evaluaciones) que sumados indican una alta posibilidad de ocurrencia.

Cuando los riesgos han sido identificados y cuantificados según su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia, se obtiene la **calificación** de estos, la cual 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.

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

3. 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.

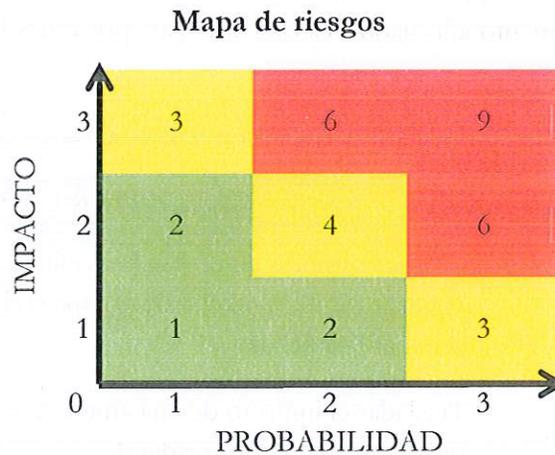
Para evaluar los riesgos según sus niveles de impacto y probabilidad de ocurrencia, se hace uso de la matriz de análisis de riesgos.

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 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 6 y 9, el nivel es alto.

Representación del valor y el nivel del riesgo en el mapa de riesgos.



ACCIONES DEL PROYECTO PARA LOS DIFERENTES NIVELES DE RIESGO

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	NIVEL DEL RIESGO	ACCIONES A TOMAR
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.
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.
6 a 9	Alto	Gestionar: se requiere plan de respuesta.

4. 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 disminuir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia de las amenazas. Las respuestas tienen que ser consistentes con la importancia del riesgo, aplicadas en el momento adecuado, realista, acordada por todas las partes implicadas y costo-efectivas.

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

No.	ESTRATÉGIA	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.

5. MATRIZ DE GESTIÓN RIESGOS

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

La matriz de gestión de riesgos, permite identificar las acciones que se tomarán para evitar, transferir o mitigar los riesgos críticos, determinar los responsables que las llevarán a cabo, especificar un presupuesto (si es necesario) y un cronograma para realizarlas y controlar los resultados de las acciones basándose en los indicadores de resultados, esto contenido en un plan de respuesta a dichos riesgos.



6. Anexos

- i. Procedimiento para dar seguimiento al Plan
- ii. Matriz de riesgos



III. DEROGATORIA

El presente instructivo deja sin efecto el Instructivo para la Gestión de Riesgos, de fecha 08 de octubre de 2019.

IV. VIGENCIA

El presente instructivo entrará en vigencia a partir de esta fecha.

San Salvador, 10 de marzo de 2020

REVISADO


Lic. Carlos Alberto Moreno
Gerente de Desarrollo y Planificación
Institucional

APROBADO


Lic. Edgar Romeo Rodríguez Herrera
Ministro de Obras Públicas y de Transporte

ANEXO 1

GDI-ADI-006-E1 PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN AL PLAN DE RESPUESTA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

I. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO.

Brindar los pasos a seguir por las diferentes unidades organizativas del Ministerio de Obras Públicas y de Transporte, para dar seguimiento al **Plan de Respuesta** elaborado como consecuencia de la gestión de riesgos realizada, con el fin de garantizar su cumplimiento.

II. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.

- Que las diferentes unidades organizativas del ministerio, no realicen la gestión de riesgos, y como consecuencia, no elaboren el Plan de Respuesta.
- Que las diferentes unidades organizativas no nombren a un enlace responsable para reportar su gestión
- Que no estén claros los conceptos de la gestión de riesgo (impacto y probabilidad)

III. DELIMITACION DEL PROCEDIMIENTO.

El procedimiento inicia desde que el Gerente de Desarrollo y Planificación Institucional solicita a los diferentes directores y gerentes que inicien el proceso de gestión de riesgos de sus unidades organizativas y finaliza cuando el Gerente informa los resultados de la gestión al Titular.

IV. LINEAMIENTOS

- Las unidades organizativas realizarán la **gestión de riesgos** inherentes al desarrollo de sus procedimientos o a las actividades programadas en sus planes operativos anuales; en los meses de febrero y marzo de cada año, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el **Instructivo para la Gestión de Riesgos**, aprobado el 10 de marzo de 2020.
- Las unidades organizativas remitirán en la última semana del mes de marzo, a la Gerencia de Desarrollo y Planificación Institucional, la **Matriz de Riesgos**, la cual contendrá el Plan de Respuesta a los riesgos que afectan el logro de sus objetivos.



- El Plan de Respuesta a los riesgos será incorporado al Plan Operativo Anual de la respectiva unidad organizativa, en el segundo trimestre, a fin de darle seguimiento y garantizar su cumplimiento.
- Para realizar el seguimiento al Plan de Respuesta, las unidades organizativas deberán apegarse a lo establecido en el Instructivo para la Formulación de los informes de seguimiento del Plan Operativo Anual Institucional (POA) y Plan Estratégico Institucional (PEI), emitido por la Gerencia de Desarrollo y Planificación Institucional y aprobado por el señor ministro.

V. PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	PASO No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Gerente de Desarrollo y Planificación Institucional	01	Solicita, en la primera semana del mes de febrero, a los diferentes directores y gerentes, que inicien el proceso de gestión de riesgos de sus unidades organizativas.
Directores y Gerentes	02	Nombra a un enlace para que coordine el proceso de gestión de riesgos dentro de la unidad organizativa, siguiendo los lineamientos establecidos en el Instructivo para la Gestión de Riesgos.
Enlace de la unidad.	03	Coordina con los jefes de áreas para que éstos, tomando como referencia las actividades programadas en el Plan Operativo Anual o en los principales procedimientos que se realizan en la unidad organizativa, realicen la gestión de riesgos.
Jefes de Áreas	04	Elaboran Matriz de Riesgos en la cual identifican, analizan y evalúan los riesgos con el fin de determinar aquellos factores que impidan el logro de sus objetivo.
Jefes de Áreas	05	Remiten matriz de riesgos, al enlace de la unidad.
Enlace de la unidad.	06	Recibe y consolida las Matrices de Riesgos, la cual remite al director o gerente.



RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	PASO No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Directores y Gerentes	07	Analizan Matriz de Riesgos, la revisan y en caso de no haber observaciones la firman y la remiten (en la última semana del mes de marzo) a la Gerencia de Desarrollo y Planificación Institucional.
Gerente de Desarrollo y Planificación Institucional	08	Margina Matriz de Riesgo a: <ul style="list-style-type: none"> a) GDPI-Área de Planificación, con el fin de que los planes de respuesta sean incorporados al Plan Operativo Anual de las respectivas unidades organizativas, y se le dé seguimiento para garantizar su cumplimiento. b) GDPI-Área de Desarrollo Institucional, con el fin de analizar las matrices de riesgo y elaborar un informe final.
GDPI-Área de Planificación.	09	Da seguimiento al plan de respuesta, e informa de los resultados al Gerente de Desarrollo Institucional.
GDPI-Área de Desarrollo Institucional.	10	Elabora informe de la gestión de riesgos realizada por las diferentes unidades organizativas y lo remite al Gerente de Desarrollo y Planificación Institucional.
Gerente de Desarrollo y Planificación Institucional.	11	Informa resultados al titular.
		FIN DEL PROCEDIMIENTO.



VI. FLUJOGRAMA.

