



MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

**DIRECCIÓN EJECUTIVA
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN**

DOCUMENTO ELABORADO POR:

Nombre: Licda. Mirna Esperanza Marín Aquino
Cargo: Analista de Planificación

Firma:
Fecha: 10.12.2019

DOCUMENTO REVISADO POR JEFE DEL ÁREA DE APLICACIÓN:

Nombre: Ing. José Ricardo Avendaño Castañeda
Cargo: jefe de la Unidad de Planificación

Firma:
Fecha: 10.12.2019

DOCUMENTO REVISADO POR DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD:

Nombre: Ing. José Ricardo Avendaño Castañeda
Cargo: Director de Aseguramiento de Calidad Ad-Honorem

Firma:
Fecha:

DOCUMENTO REVISADO POR DIRECCIÓN EJECUTIVA:

Nombre: Ing. Erick Alexis Saldaña Rodríguez
Cargo: Director Ejecutivo

Firma:
Fecha:

DOCUMENTO AUTORIZADO POR PRESIDENCIA:

Nombre: Lic. Federico Guillermo Guerrero Munguía
Cargo: Presidente Registrador Nacional

Firma:
Fecha:

USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD:

<p>CUADRO DE VIGENCIA APROBACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA</p> <p>ACTA No. _____ PUNTO No. _____ FECHA _____</p>

<p>CUADRO DE DISTRIBUCIÓN</p> <p>COPIA CONTROLADA No. _____ FECHA _____</p>
--

CONTENIDO

I.	Introducción.....	3
II.	Objetivos de la Administración del Riesgo.....	5
III.	Documentos de Referencia (marco normativo).....	6
IV.	Clases de Riesgos.....	7
V.	¿Qué significa gestionar el Riesgo?	8
VI.	Metodología	9
VII.	¿Cómo se identifica el Riesgo?	12
VIII.	¿Cómo se analiza el Riesgo?	16
IX.	Actividades de Control.....	19
X.	Definiciones.....	21
XI.	Modificaciones del documento.	21

I. Introducción.

La gestión de riesgos es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

La administración del riesgo ayuda al conocimiento y mejoramiento de la institución, contribuye a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo.

Una vez definido el Plan Estratégico Institucional, las diferentes direcciones del RNPN, debe elaborarse un plan anual estableciendo los objetivos y metas específicas en concordancia con dicho plan, indicando las unidades responsables. Además, se deben identificar los factores de riesgos y su impacto en el logro de los objetivos institucionales, con el propósito de establecer las acciones de control que los eliminen o minimicen.

La metodología aquí presentada, la cual permite establecer mecanismos para identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente están expuestas y poder de esta manera fortalecer el Sistema de Control Interno permitiendo el cumplimiento de los objetivos misionales y los fines esenciales del RNPN.

La administración del riesgo para las entidades públicas en todos sus órdenes cobra hoy mayor importancia, dado el dinamismo y los constantes cambios que el mundo globalizado actual exige. Estos cambios hacen que dichas entidades deban enfrentarse a factores internos y externos que pueden crear incertidumbre sobre el logro de sus objetivos. Así el efecto que dicha incertidumbre tiene en los objetivos de una organización se denomina "riesgo".

La Administración del Riesgo se sirve de la planeación estratégica (misión, visión, establecimiento de objetivos, metas, factores críticos de éxito), del campo de aplicación (procesos, proyectos, unidades de negocio, sistemas de información), del componente de Ambiente de Control y todos sus elementos. Su revisión sistémica contribuye a que la entidad no solo garantice la gestión institucional y el logro de los objetivos, sino que fortalece el ejercicio del Control Interno en las entidades de la Administración Pública.

II. Objetivos de la Administración del Riesgo

Cuando la administración del riesgo se implementa y se mantiene, le permite a la entidad:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de estos.
- Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en todos los niveles de la entidad.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores de las entidades de la Administración Pública en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Mejorar el Gobierno.
- Proteger los recursos del Estado.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Asignar y usar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.
- Mejorar la eficacia y eficiencia operativa.
- Mejorar el aprendizaje y la flexibilidad organizacional.

III. Documentos de Referencia (marco normativo)

Las Normas Técnicas de Control Interno del Registro Nacional de las Personas Naturales, en los siguientes artículos establecen:

Evaluación de Riesgos

Art. 24.- Es un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos; considerando la mitigación de los mismos, a través de las acciones de control.

Gestión de Riesgos

Art. 29.- Los riesgos se gestionan considerando los aspectos siguientes:

- a) Identificación de riesgos;
- b) Análisis de riesgos; y
- c) Determinación e implementación de acciones para mitigar su impacto.

Análisis de Riesgos

Art. 31 Junta Directiva, Presidencia, Dirección Ejecutiva, directores, Jefes de Unidades, Jefes de Departamento, Coordinadores y Encargados del RNPN, efectuarán el análisis de riesgos después de identificarlos, dicho análisis se realizará según esté establecido en el Manual de Gestión de Riesgo, tanto a nivel de la entidad como del entorno próximo y remoto. Este proceso, incluye la evaluación de la probabilidad de que ocurra un riesgo (frecuencia), el impacto que causaría y su importancia para la consecución de los objetivos.

Actividades de Control

Art, 35.- Las actividades de control, son las medidas establecidas por Junta Directiva, Presidencia, Dirección Ejecutiva, Directores, Jefes de Unidades, Jefes de Departamento, Coordinadores y Encargados del RNPN, a través de políticas y procedimientos de las unidades organizativas bajo su responsabilidad, que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las acciones necesarias para mitigar los riesgos, con impacto potencial en los objetivos del RNPN.

Los controles que se establezcan deberán considerar el costo-beneficio de su implementación.

IV. Clases de Riesgos

El riesgo está vinculado con todo el quehacer; se podría afirmar que no hay actividad de la vida, negocio o cualquier asunto que deje de incluirlos como una posibilidad.

Las entidades, durante el proceso de identificación del riesgo, pueden hacer una clasificación de los mismos, con el fin de formular acciones de control para darles el tratamiento indicado; así mismo este análisis servirá de base para el impacto o consecuencias durante el proceso de análisis del riesgo contemplado dentro de la metodología.

Se debe tener en cuenta que los riesgos no sólo son de carácter económico o están únicamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales; estos hacen parte de cualquier gestión que se realice.

Entre las clases de riesgos que pueden presentarse están:

Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

Riesgos de Imagen: Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

Riesgos Operativos: Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

Riesgos Financieros: Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

Riesgos de Cumplimiento: 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.

Riesgos de Tecnología: Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

V. ¿Qué significa gestionar el Riesgo?

En términos generales la gestión del riesgo se refiere a los principios y metodología para la gestión eficaz del riesgo, mientras que gestionar el riesgo se refiere a la aplicación de estos principios y metodología a riesgos particulares.

La administración del Riesgo comprende el conjunto de Elementos de Control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales. La administración del riesgo contribuye a que la entidad consolide su Sistema de Control Interno y a que se genere una cultura de Autocontrol y autoevaluación al interior de la misma.

VI. Metodología

Las entidades de la administración pública deben darle cumplimiento a su misión constitucional y legal, a través de sus objetivos institucionales, los cuales se desarrollan a partir del diseño y ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos. El cumplimiento de dichos objetivos puede verse afectado por factores tanto internos como externos que crean riesgos frente a todas sus actividades, razón por la cual se hace necesario contar con acciones tendientes a administrarlos.

El adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la entidad, con el fin de asegurar dicho manejo es importante que se establezca el entorno y ambiente organizacional de la entidad, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos, esto en desarrollo de los siguientes elementos:

- Contexto estratégico
- Identificación de riesgos
- Análisis de riesgos
- Valoración de riesgos
- Políticas de administración de riesgos

Para una adecuada administración del riesgo se debe tener en cuenta:

- La planeación estratégica (misión, visión, establecimiento de objetivos, metas, factores críticos de éxito).
- El campo de aplicación (procesos, proyectos, unidades de negocio, sistemas de información).
- El Componente Ambiente de Control y todos sus elementos (Acuerdos, compromisos y protocolos éticos, las políticas de desarrollo del Talento Humano y el estilo de Dirección).
- La identificación de eventos (internos y externos) y de los resultados generados por el componente Direccionamiento Estratégico y sus elementos de control (Planes y Programas, Modelo de Operación y Estructura Organizacional).
- El elemento “Controles” al momento de realizar la valoración de los riesgos (identificación, medición y priorización) y la formulación de la política (para evitar, aceptar, reducir y transferir el riesgo).

HACER UNA GRAFICA CON EL “PROCESO PARA LA ADMINTRACION DEL RIESGO”

Son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución.

Las situaciones del entorno o externas pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político y legal, bien sean internacional, nacional o regional según sea el caso de análisis.

Las situaciones internas están relacionadas con la estructura, cultura organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los planes y programas, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta una entidad.

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
<p>Económicos: disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia</p>	<p>Infraestructura: disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital.</p>
<p>Medioambientales: emisión y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible.</p>	<p>Personal: capacidad del personal, salud, seguridad.</p>
<p>Político: cambio de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación.</p>	<p>Procesos: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento</p>
<p>Sociales: demografía, responsabilidad social, terrorismo</p>	<p>Tecnología: integridad de datos, disponibilidad</p>
<p>Tecnológicos: interrupciones, comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente.</p>	

Para determinar el contexto estratégico del RNPN se puede utilizar herramientas y técnicas como las que se describe a continuación:

1. Inventario de eventos

- Son listas de eventos posibles utilizadas con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada.
- Son útiles para asegurar una visión coherente con otras actividades similares dentro de la entidad.

EJEMPLO:

Antes de emprender un proyecto de desarrollo de software, la entidad realiza un inventario de riesgos genéricos inherentes a

los proyectos de este tipo. Dicho inventario constituye una manera útil de aprovechar el conocimiento acumulado por otras personas sobre el riesgo experimentado en esa área.

2. Talleres de trabajo

- Habitualmente reúnen a funcionarios de diversas jefaturas de unidades o niveles.
- El propósito es aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos que están relacionados con un proceso, proyecto o programa.

EJEMPLO:

Paralelamente con el establecimiento de objetivos de un proyecto, el líder de proceso y su equipo irán identificando eventos que podrían afectar el logro de los objetivos del mismo.

3. Análisis de flujo de procesos:

- Representación esquemática de interrelaciones de ENTRADAS, TAREAS, SALIDAS Y RESPONSABILIDADES.
- Una vez realizado el esquema los eventos son analizados frente a los objetivos del proceso.
- Esta técnica puede utilizarse para tener una visión a cierto nivel de detalle del proceso analizado.

VII. ¿Cómo se identifica el Riesgo?

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados para el RNPN, y que pueden afectar el logro de los objetivos.

Una manera para que todos los funcionarios del RNPN conozcan y visualicen los riesgos es a través de la utilización de la matriz de riesgos la cual permite hacer un inventario de los mismos, la frecuencia con que ocurren y su impacto.

Es importante centrarse en los riesgos más significativos relacionados con los objetivos institucionales. Es allí donde, al igual que todos los servidores, la gerencia pública adopta un papel proactivo en el sentido de visualizar en sus contextos estratégicos y misionales los factores o causas que pueden afectar el curso institucional, dada la especialidad temática que manejan en cada sector o contexto socioeconómico.

Entender la importancia del manejo del riesgo implica conocer con más detalle los siguientes conceptos:

- **Riesgo:** Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.
- **Causas (factores internos o externos):** Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.
- **Descripción:** Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
- **Efectos:** Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

Durante el proceso de identificación del riesgo se puede hacer una clasificación de este, con el fin de establecer con mayor facilidad el análisis del impacto, considerado en el siguiente paso del proceso de análisis del riesgo.

CONTEXTO ESTRATEGICO			
LINEA ESTRATEGICA: ATENCION AL USUARIO			
OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes instituciones, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo con las normativas institucionales y a las disposiciones legales vigentes.			
FACTORES EXTERNOS	CAUSAS	FACTORES EXTERNOS	CAUSAS
Nueva tecnología disponible	No se realizan las actualizaciones de hardware y software.	Tecnología	Número de equipos insuficientes y algunos obsoletos.
Normativa	Cambios normativos	Talento Humano	- Desconocimiento de la normativa. - Resistencia al cambio. - Desmotivación.
Relación con otras instituciones.	Demoras en la respuesta de comunicaciones enviadas.	Sistemas de información	- Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros. - Información desactualizada.
Necesidades de la comunidad.	Incremento en el número de solicitudes por alta demanda de usuarios, desbordando la capacidad instalada	Procedimiento	Fallas en el seguimiento de las actividades de los procesos o procedimientos.

CONTEXTO ESTRATEGICO

LINEA ESTRATEGICA: ATENCION AL USUARIO

OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes instituciones, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las normativas institucionales y a las disposiciones legales vigentes.

FACTORES EXTERNOS	RIESGO	DESCRIPCION	CONSECUENCIAS POTENCIALES
Número de equipos insuficientes y algunos obsoletos.	Incumplimiento en la generación de la respuestas a los usuarios.	No se brindan las respuestas dentro de los términos legales o normados.	Sanciones Demandas Generación de mala imagen institucional.
No se realizan las actualizaciones de hardware y software.			
- Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros. - Información desactualizada.			
- Desconocimiento de la normatividad aplicada. - Resistencia al cambio. - Desmotivación.	Generación de respuestas inadecuadas o erróneas a los usuarios.	Respuestas sin la competencia técnica o no acorde a lo requerido	Pérdida de imagen y alto nivel de quejas por parte de los usuarios.
Falla en el seguimiento a los procedimientos.			

Preguntas claves para la identificación del riesgo:

¿Qué puede suceder?

¿Cómo puede suceder?

VIII. ¿Cómo se analiza el Riesgo?

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, este último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

El análisis del riesgo depende de la información obtenida en la fase de identificación de riesgos.

Pasos claves en el análisis de riesgos:

- Determinar frecuencia
- Determinar consecuencias
- Clasificación del riesgo
- Estimar el nivel del riesgo (zona de riesgo)

Se han establecido dos aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados: Probabilidad e Impacto.

Por **Frecuencia**: se entiende las veces de la ocurrencia del riesgo en un año.

Por **Impacto** se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Para adelantar el análisis del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos: Calificación del riesgo y evaluación del riesgo.

- **Calificación del riesgo**: se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo.
- **Bajo el criterio de Probabilidad**: el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones:

TABLA DE FRECUENCIA

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCION
1	BAJO	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales
3	MEDIO	El evento podría ocurrir en pocas ocasiones
5	ALTO	El evento puede ocurrir varias veces en el año

- Bajo el criterio de impacto, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones.

TABLA DE IMPACTO

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCION
1	BAJO	Si el hecho llegara a presentarse tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la institución.
2	MEDIO	Si el hecho llegara a presentarse tendría consecuencias o efectos moderados sobre la institución.
3	ALTO	Si el hecho llegara a presentarse tendría consecuencias o efectos importantes sobre la institución.

Para determinar el impacto se pueden utilizar las siguientes tablas que representan los temas en que suelen impactar la ocurrencia de los riesgos y se asocian con la clasificación del riesgo previamente realizada, y se relaciona con las consecuencias potenciales del riesgo identificado.

Evaluación del Riesgo: permite comparar los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la institución; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, moderados o importantes y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Para facilitar la calificación y evaluación a los riesgos, a continuación, se presenta una matriz que contempla un análisis cualitativo, para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad).

Las categorías relacionadas con el impacto y la probabilidad son: bajo, medio y alto.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y REPUESTA A LOS RIESGOS

PROBABILIDAD	IMPACTO		
	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)
BAJO (1)	B (1)	B (2)	B (3)
MEDIO (2)	B (2)	M (4)	M (6)
ALTO (3)	B (3)	M (6)	A (9)

Exposición al riesgo (ER) =
 B: Zona de riesgo baja: asumir el riesgo.
 M: Zona de riesgo moderada, reducir el riesgo.
 A: Zona de riesgo alta: reducir, evitar o transferir el riesgo.

IX. Actividades de Control.

Una vez valorado el riesgo se deben identificar las actividades de control que, de acuerdo a la evaluación y a un costo razonable, se decidirán implementar para reducir la ocurrencia del riesgo o su impacto, los cuales deberán ser plasmados en la matriz de riesgos.

Algunos ejemplos de tipos de control se presentan a continuación:

Controles de Gestión	Políticas claras aplicadas
	Seguimiento al plan estratégico y operativo
	Indicadores de gestión
	Tableros de control
	Seguimiento al cronograma
	Evaluación del desempeño
	Informes de gestión
	Monitoreo de riesgos
Controles Operativos	Conciliaciones
	Consecutivos
	Verificación de firmas
	Listas de chequeo
	Registro controlado
	Segregación de funciones
	Niveles de autorización
	Custodia apropiada
	Procedimientos formales aplicados
	Pólizas
	Seguridad física
	Contingencias y respaldo
	Personal capacitado
	Aseguramiento y calidad
	Controles Legales
Control de términos	

MATRIZ DE RIESGO



#	DIRECCION	UNIDAD ORGANIZATIVA	PROCESO O ACTIVIDAD	ANALISIS DE RIESGO			EXPOSICION AL RIESGO	ACCIONES DE CONTROL
				RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO		

X. Definiciones.

Control

Medio de procedimiento o tecnológico para administrar el riesgo.

Mitigación

Implementación de un control para hacer frente a un riesgo.

Probabilidad

Posibilidad de que se produzca un suceso.

Riesgo

Probabilidad de ocurrencia de un hecho o situación no deseada, que por su defecto impacta sobre la ejecución y marcha de los objetivos o procesos.,

RNPN

Registro Nacional de las Personas Naturales.

XI. Modificaciones del documento.

Versión nro.	Modificaciones	FUR