

Contraloría General de la República

Pauta II-002
NOBACI II

Herramientas para la
Valoración y Administración
de Riesgos

CONTENIDO

I.	INSTRUCCIONES PARA EL DIAGNÓSTICO	1
A.	OBJETIVO	1
B.	METODOLOGÍA	1
1.	<i>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIEGOS (MIR)</i>	1
2.	<i>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIEGOS (MER)</i>	2
3.	<i>MATRIZ PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS (PMR)</i>	2
4.	<i>MATRIZ MAPA DE RIESGOS RESIDUALES (MMR)</i>	3
II.	MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	5
III.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS	6
IV.	PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS	7
V.	MAPA DE RIESGOS RESIDUALES	8

I. INSTRUCCIONES PARA EL DIAGNÓSTICO

A. OBJETIVO

- 1.1 La presente pauta tiene como propósito proporcionar a las entidades y organismo públicos una herramienta básica para documentar el proceso de valoración y administración de riesgos, como parte del ajuste de sus SCI.

B. METODOLOGÍA

- 1.2 La metodología básica para documentar la VAR, de conformidad con el numeral 2. del artículo 47 del Reglamento de la Ley 10- 07, consiste en el desarrollo de cada una de las etapas prevista en la guía, mediante la utilización de las matrices¹ explicadas a continuación: (i) i) matriz de identificación de riesgos (MIR), (ii) matriz de evaluación de riesgos (MER), (iii) plan de mitigación de riesgos (PMR) y, (iv) mapa de riesgos residuales (MRR).

1. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIEGOS (MIR)

- 1.3 Esta matriz se utiliza para documentar las dos primeras etapas del proceso de análisis de riesgos: (i) identificación de objetivos, e (ii) identificación de riesgos. Esta matriz está compuesta por las siguientes cuatro (4) columnas:

Columna 1. -N°. Se utiliza para numerar de manera consecutiva, los objetivos analizados.

Columna 2. -Objetivos. En esta columna se listarán los objetivos que serán analizados y básicamente provendrán del plan estratégico y los planes operativos de cada unidad o división.

Columna 3. -Riesgos. Para cada uno de los objetivos se deberán identificar el (los) riesgo(s). No se debe perder de vista que el riesgo es expresión de una situación o condición futura que limitaría el logro del objetivo bajo análisis.

1 Estas herramientas están disponibles en formato Excel, para obtenerlas deberá comunicarse con la Dirección de Desarrollo Normativo de la CGR.

Columna 4. – Factores de Riesgo. Para cada uno de los riesgos identificados se deberán identificar los factores riesgo. Esta columna se divide en dos sub-columnas, factores de impacto y factores de probabilidad. Se trata de establecer las posibles causas que pueden ocasionar que el riesgo tenga lugar (factores de probabilidad) y las consecuencias o efectos (factores de impacto), es decir los aceleradores de impacto y probabilidad explicados con mayor amplitud en la guía. Esta información será útil durante el proceso de evaluación y posteriormente, en la identificación de opciones de tratamiento.

2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIEGOS (MER)

- 1.4 Esta matriz se utiliza para documentar la tercera etapa del proceso de análisis de riesgos, (evaluación de riesgos). Esta matriz está compuesta por las siguientes cuatro (4) columnas:

Columna 1. -N°. Se utiliza para numerar de manera consecutiva, los objetivos analizados.

Columna 2. -Objetivos. En esta columna se listarán los objetivos analizados.

Columna 3. -Riesgos. En esta columna, para cada uno de los objetivos analizados, se listarán los riesgos identificados. La información de estas tres columnas provendrá de la MIR.

Columna 4. -Evaluación del riesgo. Esta columna contiene subcolumnas para calificar impacto, probabilidad y nivel de gravedad. Cada riesgo identificado se deberá evaluar en cuanto a su probabilidad e impacto, para luego obtener una calificación de la gravedad del riesgo, la cual en forma automática sugerirá el nivel, el cual constituye la base para priorizar los riesgos. Para las calificaciones individuales de impacto y probabilidad de deberán considerar los factores de riesgo identificados en la MIR. Como parte del proceso de evaluación es útil establecer la existencia o no de controles para los riesgos identificados.

3. MATRIZ PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS (PMR)

Columna 1. -No. Se utiliza para numerar de manera consecutiva, los objetivos analizados.

Columna 2. -Objetivos. Transfiere de manera automática los objetivos listados en la MER.

Columna 3. -Riesgos. Transfiere de manera automática los riesgos identificados en la MER para cada objetivo.

Columna 4. -Nivel de gravedad. Transfiere de manera automática los niveles de gravedad de cada riesgo identificado en la MER.

Columna 5. -Acciones de mitigación. Esta sección de la matriz constituye lo que en la guía se denomina «respuesta al riesgo». Básicamente, para los riesgos con niveles de gravedad media y alta, se deberán tomar decisiones sobre acciones para mitigar tales riesgos. Es posible que una acción (actividad) cubra varios riesgos, caso en el cual, en esta columna se debe hacer referencia al objetivo donde está incluida. Para cada actividad se deberá identificar el responsable de su ejecución, la fecha estimada de resultado y los recursos necesarios.

Columna 6.- Actividades de control. En esta sección, cuando se considere necesario, se deberán describir los mecanismos (políticas o procedimientos) que aseguran la efectividad de la respuesta al riesgo. Cabe destacar que en algunos casos la respuesta al riesgo puede representar, en sí misma, una actividad de control.

Columna 7.- Indicador verificable objetivamente. Corresponde al resultado mediante el cual se hace tangible el cumplimiento de la acción-actividad de mitigación planteada.

Columna 8. -Fecha de monitoreo. Corresponde a la oportunidad (fecha) en la cual, el área responsable del seguimiento, confirmará el cumplimiento en tiempo y forma de la actividad prevista.

4. MATRIZ MAPA DE RIESGOS RESIDUALES (MMR)

- 1.5 Esta matriz se utiliza para documentar las siguientes etapas del proceso de análisis de riesgos: (i) información y rendición de cuentas y (ii) monitoreo. Esta matriz está compuesta por las siguientes siete (7) columnas:

Columna 1.- N°. Se utiliza para numerar de manera consecutiva, los objetivos analizados.

Columna 2. -Objetivos. Transfiere de manera automática los objetivos listados en el PMR.

Columna 3. -Riesgos. Transfiere de manera automática los riesgos identificados en el PMR.

Columna 4. -Nivel de gravedad. Transfiere de manera automática los niveles de gravedad de cada riesgo identificados en el PMR.

Columna 5. -Acciones de mitigación. En esta columna se deberán transferir las acciones de mitigación a nivel de actividades identificadas en el PMR.

Columna 6. -Actividades de control. En esta columna se deberán transferir las actividades de control identificadas en el PMR.

Columna 7. -Riesgo residual. Esta columna se utiliza para calificar cada riesgo una vez se han implementado las acciones de mitigación y las actividades de control previstas en el PMR. El nuevo nivel de gravedad indicará cómo las acciones de tratamiento y los controles han o no contribuido a la disminución de los niveles de riesgo.

Para aclaraciones o ampliación de información favor Comunicarse con la Dirección de Desarrollo Normativo de la CGR.

II. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Unidad Organizacional:

No.	OBJETIVOS (METAS)	RIESGOS	FACTORES DE RIESGO	
			IMPACTO	PROBABILIDAD
1	Ampliar en 20% la cobertura de salud de la población	1. Suspensión del servicio de salud por huelgas y otras causas que limiten la disponibilidad del personal médico y de auxiliares.	No existen planes de emergencia ni mecanismos alternos para reemplazar el personal	Los antecedentes revelan que cada dos años se presentan huelgas con duración mayor a tres meses.
		2. Retraso en la producción y entrega de medicamentos (desabastecimiento temporal).	La edad promedio del inventario en almacenes es de 6 meses	En los últimos cinco años solo se presentó un desabastecimiento el cual un fue superior a seis meses.
		3. La población no atiende las campañas de información sobre prevención y asistencia.	Estadísticas revelan que las campañas tienen una influencia motivacional aproximada del 20%	Las campañas incluyen amplia divulgación por todos los medios y mediante escuelas y servicios en los comedores sociales.

III. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

NIVEL DE GRAVEDAD		
CALIFICACIÓN	VALOR	RIESGO
9	3	Alto
6	3	Alto
4	2	Medio
3	2	Medio
2	1	Bajo
1	1	Bajo

Unidad Organizacional: _____

NO.	OBJETIVOS (METAS)	RIESGOS	EVALUACIÓN DEL RIESGO				
			CALIFICACIÓN		NIVEL DE GRAVEDAD		
			IMPACTO	PROBABILIDAD	CALIFICACIÓN	VALOR	NIVEL
1	Ampliar en 20% la cobertura de salud de la población	1. Suspensión del servicio de salud por huelgas y otras causas que limiten la disponibilidad del personal médico y de auxiliares.	3	3	9	3	Alto
		2. Retraso en la producción y entrega de medicamentos (desabastecimiento temporal).	2	2	4	2	Medio
		3. La población no atiende las campañas de información sobre prevención y asistencia.	1	1	1	1	Bajo

IV. PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS

NIVEL DE GRAVEDAD		
CALIFICACIÓN	VALOR	RIESGO
9	3	Alto
6	3	Alto
4	2	Medio
3	2	Medio
2	1	Bajo
1	1	Bajo

Unidad Organizacional: _____

No.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (METAS)	RIESGOS	NIVEL DE GRAVEDAD		ACCIONES DE MITIGACIÓN					ACTIVIDADES DE CONTROL	IVO ²	FECHA DE MONITOREO DD.MM.AA
			VALOR	NIVEL	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA RESULTADO DD.MM.AA	RECURSOS NECESARIOS				
								DESCRIPCIÓN INSUMOS	PRESUPUESTO (US\$ 000)			
1	Ampliar en 20% la cobertura de salud de la población	1. Suspensión del servicio de salud por huelgas y otras causas que limiten la disponibilidad del personal médico y de auxiliares.	3	Alto	a. Establecer mediante estudio de expertos, causas y soluciones posibles a potenciales conflictos.	Jefe RRHH	30.01.XY	Servicios de consultoría	50	a. Se asigna la responsabilidad de búsqueda y contratación de expertos al director administrativo antes de (fecha). b. En cada comité semanal de gerencia, presentará informe sobre el avance en el proceso de contratación o ejecución del estudio.	TdR contratación expertos Informes semanales	30.06.XY 30.09.XY

Preparado por: _____

Revisado por: _____

Fecha: _____

Fecha: _____

² Indicador Verificable Objetivamente

V. MAPA DE RIESGOS RESIDUALES

NIVEL DE GRAVEDAD		
CALIFICACIÓN	VALOR	RIESGO
9	3	Alto
6	3	Alto
4	2	Medio
3	2	Medio
2	1	Bajo
1	1	Bajo

Unidad Organizacional:

No.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (METAS)	RIESGOS	NIVEL DE GRAVEDAD		ACCIONES DE MITIGACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	RIESGO RESIDUAL	
			VALOR	NIVEL			VALOR	NIVEL
1	Ampliar en 20% la cobertura de salud de la población	1. Suspensión del servicio de salud por huelgas y otras causas que limiten la disponibilidad del personal médico y de auxiliares.	3	Alto	a. Establecer mediante estudio de expertos, causas y soluciones posibles a potenciales conflictos.	a. Se asigna la responsabilidad de búsqueda y contratación de expertos en el director administrativo antes de (fecha).		
						b. Empezar negociaciones con los sindicatos con mayor anticipación y vincularlos al estudio de las variables económicas que inciden en los aumentos salariales.	b. En cada comité semanal de gerencia, presentará un informe sobre el avance en el proceso de contratación o ejecución del estudio.	
						a. El director de recursos humanos organizará una reunión de exploración con el sindicato a más tardar el (fecha).		
						b. En cada comité semanal de gerencia, presentará un informe sobre avances obtenidos de las conversaciones con el sindicato.		

Preparado por:

Revisado por:

Fecha:

Fecha: