

DIPLOMADO AUDITORÍA BAJO RIESGOS

RIESGO

**DR. MIGUEL AGUILAR SERRANO
2012**



DESAFÍOS PARA CUMPLIR CON EL MANDATO DE LA AUDITORÍA INTERNA

- 1. FALTA DE PERSONAL DE AUDITORÍA INTERNA CALIFICADO Y COMPETENTE.**
- 2. COMPLEJIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA DE SISTEMAS**
- 3. FALTA DE PROPIEDAD SOBRE LOS CONTROLES Y RIESGOS RELACIONADOS POR PARTE DE LA GERENCIA/LOS PROPIETARIOS DE LOS PROCESOS COMERCIALES**
- 4. ESTRUCTURAS DE DATOS FRAGMENTADAS E INCOMPLETAS**
- 5. FALTA DE TECNOLOGÍA ADECUADA PARA ASISTIR A LAS PRUEBAS DE LOS CONTROLES INTERNOS**



GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES



¿QUÉ ES RIESGO ?



¿OPORTUNIDAD Y RECOMPENSA?

**...VAN DE LA MANO CUANDO
COMPRENDEMOS LOS RIESGOS Y
CONOCEMOS NUESTRAS
CAPACIDADES.**

**RIESGO OPERACIONAL ES EL RIESGO DE
PÉRDIDAS DIRECTAS O INDIRECTAS QUE
RESULTAN DE PROCESOS INTERNOS
INADECUADOS O DE FALLAS EN LOS
MISMOS, FALLAS HUMANAS, DE
SISTEMAS Y COMO CONSECUENCIA DE
SUCESOS EXTERNOS.**

CONCEPTO DE RIESGO

PARA QUE SE PUEDA DECIR QUE EXISTE UN RIESGO, DEBEN ESTAR PRESENTES TRES ELEMENTOS:

- 1. LA POSIBILIDAD DE QUE ALGO SUCEDA: UN EVENTO;**
- 2. QUE DICHO EVENTO CONTENGA CIERTA INCERTIDUMBRE, Y**
- 3. LA ESPERA DE UN RESULTADO POR UNA OPERACIÓN, ACCIÓN, ACTIVIDAD, COSTO, O INVERSIÓN.**

EN ESTE SENTIDO ENTENDEREMOS POR RIESGO, A LA PROBABILIDAD DE UN INCUMPLIMIENTO, PÉRDIDA O DE UNA MENOR GANANCIA A LA ESPERADA EN EL LOGRO DE METAS, OBJETIVOS, TRANSACCIONES O DE UNA INVERSIÓN.



EL RIESGO PUEDE OCURRIR



¿CUAL ES NUESTRA ACTITUD FRENTE AL RIESGO?



¿REACTIVA, DESEANDO QUE SE DESTRUYA LO MENOS POSIBLE, O?

¿PROACTIVA, DESEANDO QUE NO OCURRAN INCENDIOS?

FORMAS DE AFRONTAR

REACTIVA

**SE REACCIONA AL PRESENTARSE
LOS PROBLEMAS O IMPREVISTOS.
TÉCNICA DE LOS BOMBEROS.**

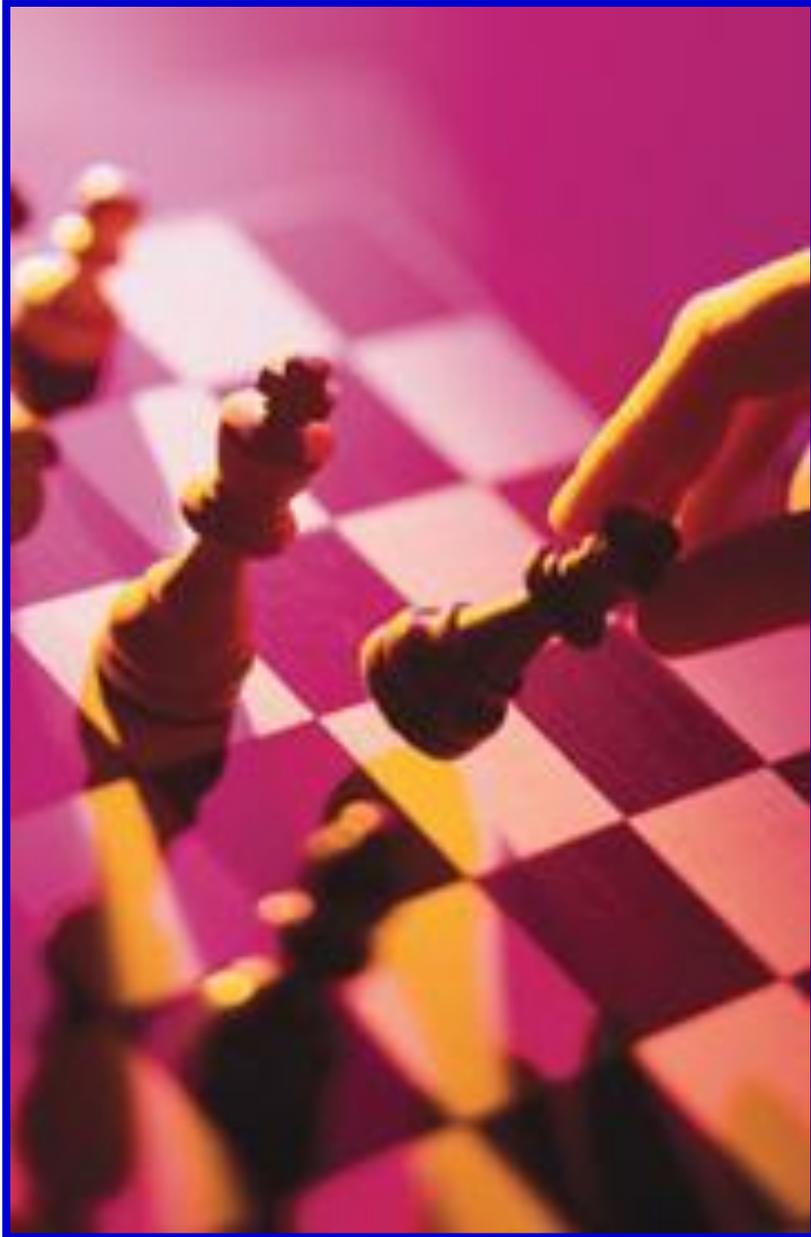


PROACTIVA

**SE BUSCA UNA ANTICIPACIÓN O
PREDICCIÓN DE LOS PROBLEMAS
O IMPREVISTOS Y TENER PLANES
DE CONTINGENCIA.**



¿QUÉ ES RIESGO ?



¿LA PROBABILIDAD DE QUE UN EVENTO NO DESEADO OCURRA Y NO SE LOGREN LOS OBJETIVOS?, O

¿LA PROBABILIDAD DE QUE UN EVENTO DESEADO NO OCURRA Y NO SE LOGREN LOS OBJETIVOS ?.

RIESGO

UN RIESGO ES:

UN EVENTO O CONDICIÓN CON CIERTA INCERTIDUMBRE Y SI ÉSTE OCURRE TIENE UN EFECTO POSITIVO O NEGATIVO EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

UN RIESGO TIENE UNA CAUSA Y, EN CASO DE OCURRENCIA, TAMBIÉN IMPLICA UN EFECTO O UNA CONSECUENCIA.

UN RIESGO IMPLICA SIMULTÁNEAMENTE AMENAZAS A LOS OBJETIVOS, METAS Y RESULTADOS DE LA ENTIDAD, OPERACIÓN O PROYECTO Y A LA VEZ OPORTUNIDADES PARA MEJORAR DICHS OBJETIVOS, METAS O RESULTADOS ESPERADOS.

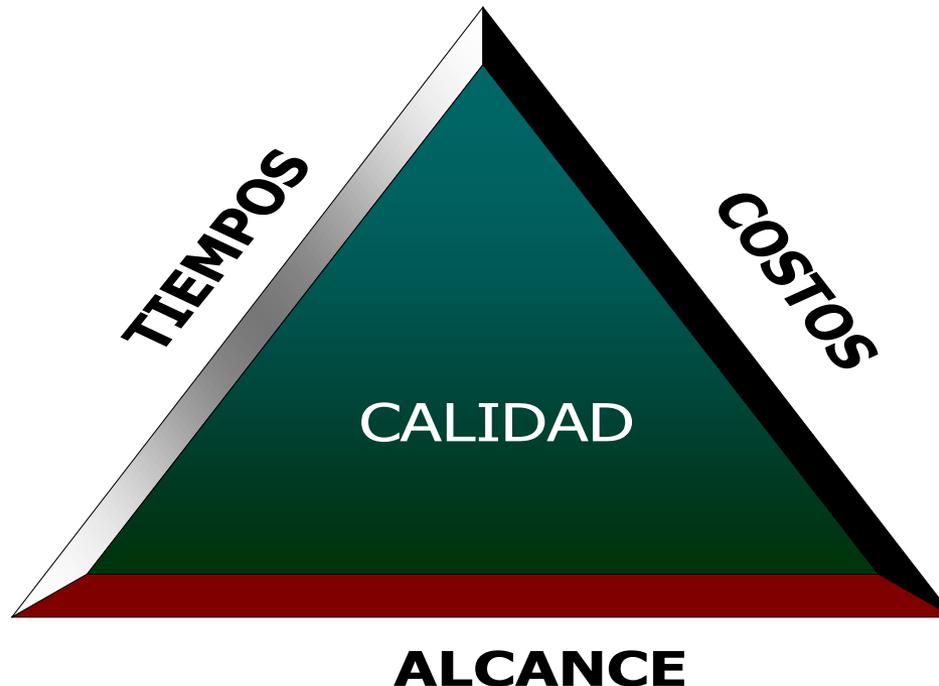
LOS RIESGOS TIENEN SU ORIGEN EN LA INCERTIDUMBRE QUE ESTÁ PRESENTE EN TODOS LOS PROYECTOS Y EN GENERAL EN LA EJECUCIÓN Y GESTIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.

LOS RIESGOS CONOCIDOS SON AQUELLOS QUE HAN SIDO IDENTIFICADOS Y ANALIZADOS, ES POSIBLE ESTABLECER UN PLAN ESPECÍFICO PARA ATENDERLOS.

OBVIAMENTE, LOS RIESGOS DESCONOCIDOS NO PUEDEN SER ADMINISTRADOS, NO OBSTANTE, LAS JEFATURAS Y ENCARGADOS DE PROCESOS PUEDEN ENCAMINAR ESTE TIPO DE RIESGOS MEDIANTE UN PLAN DE CONTINGENCIA BASADO EN EXPERIENCIAS PREVIAS CON CIRCUNSTANCIAS SIMILARES.

CONCEPTOS BÁSICOS

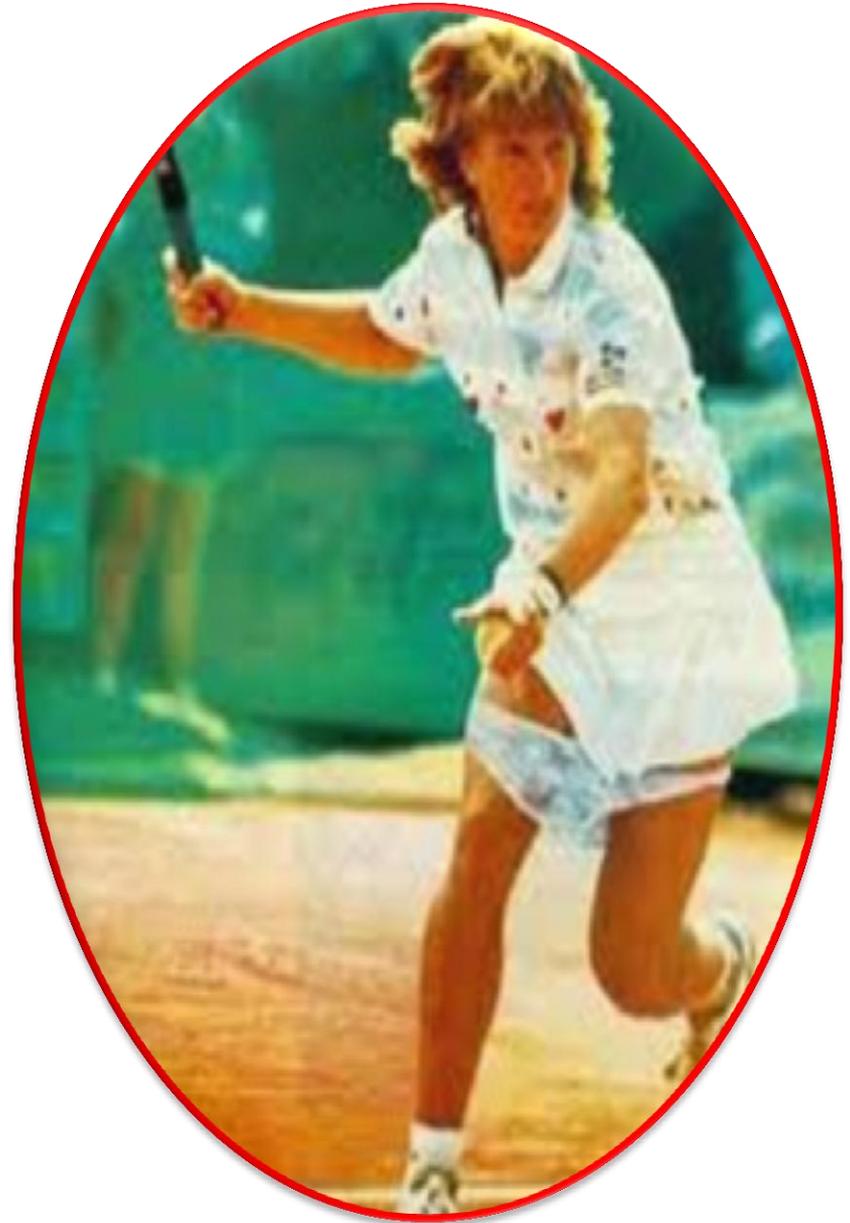
INCERTIDUMBRE	NO SE CONOCE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL EVENTO
RIESGO	SE CONOCE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL EVENTO
IMPACTO DEL RIESGO	SE BUSCA ESTABLECER EL IMPACTO QUE EL EVENTO RIESGOSO OCASIONARÁ SOBRE EL PROYECTO



RIESGO

¿QUÉ ES UN RIESGO EN EL CONTEXTO DE NEGOCIOS?

- 1. UN RIESGO ES CUANDO UN EVENTO O ACCIÓN PUEDE AFECTAR ADVERSAMENTE LA CAPACIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN DE OBTENER SUS OBJETIVOS Y/O IMPLEMENTAR SUS ESTRATEGIAS.**
- 2. LOS RIESGOS SE INCREMENTAN EN MAYOR PROPORCIÓN QUE LAS OPORTUNIDADES QUE SURGEN DEL DESARROLLO DEL NEGOCIO.**



PROBLEMAS Y RIESGOS

PROBLEMA	RIESGO
<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="73 248 929 329">1. SITUACIÓN ESTÁ OCURRIENDO E IMPACTANDO EL PROYECTO.<li data-bbox="73 379 929 461">2. SOLUCIONABLE, REQUIERE ACCIÓN INMEDIATA<li data-bbox="73 511 929 639">3. DESCUBIERTO (NORMALMENTE DE FORMA REACTIVA) DURANTE EN EL CURSO DEL PROYECTO.	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="967 248 1823 329">1. SITUACIÓN QUE PUEDE OCURRIR Y CAUSAR IMPACTO EN EL PROYECTO.<li data-bbox="967 379 1344 415">2. GERENCIABLE<li data-bbox="967 465 1785 546">3. PUEDE Y DEBE SER IDENTIFICABLE PREVIAMENTE<li data-bbox="967 596 1792 678">4. PUEDE SER TRANSFORMADO EN UN PROBLEMA.
<p data-bbox="401 711 600 746">EJEMPLO</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="73 803 929 925">1. NO DISPONIBILIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA PARA LA INSTALACIÓN DEL HW<li data-bbox="73 975 929 1096">2. FALTA DE RECURSOS NECESARIOS PARA EL INICIO DE CIERTA ACTIVIDAD<li data-bbox="73 1146 799 1182">3. ATRASOS EN EL CRONOGRAMA	<p data-bbox="1300 711 1499 746">EJEMPLO</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="967 803 1760 882">1. ALZA DEL DÓLAR EN CONTRATOS VINCULADOS AL DÓLAR.<li data-bbox="967 932 1605 1011">2. MODIFICACIONES EN LA LEGISLACIÓN DEL SECTOR<li data-bbox="967 1061 1721 1146">3. INVIABILIDAD TECNOLÓGICA EN EQUIPOS NO COMPATIBLES.

RELACIÓN RIESGOS VERSUS VALOR

CÓMO PRESERVA VALOR LA ORGANIZACIÓN?

1. DE QUÉ FORMA PUEDE FALLAR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS?.
2. CUAL SERÍA LAS CAUSAS Y LOS EFECTOS DE LA FALLA?.
3. QUÉ ESTÁ HACIENDO AHORA PARA PREVENIR, DETECTAR, CORREGIR O ESCALAR LAS FALLAS?.
4. POR QUÉ ES VULNERABLE A ESA SITUACIÓN QUE ORIGINA LA FALLA?.
5. QUÉ ACCIONES PODRÍAN SER NECESARIAS PARA MITIGAR EL RIESGO EN TÉRMINOS DE COSTO EFECTIVIDAD?.
6. CÓMO SE ASEGURA QUE EL PLAN DE MITIGACIÓN ES CONFIABLE Y EFECTIVO? .



¿RIESGO ESTRATÉGICO PARA QUÉ?

**CREAR
VALOR**

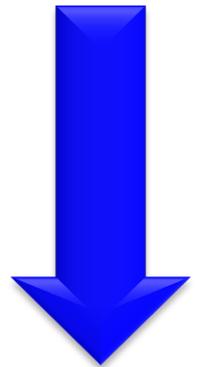
1. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
2. INCREMENTO DE INGRESOS
3. AUMENTA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO



VALOR

**PRESEVAR
VALOR**

1. MULTAS, PENALIDADES
2. PERDIDAS Y COSTOS
3. JUICIOS Y RECLAMOS
4. OPORTUNIDADES PERDIDAS



PARA SER UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE ANTE LOS RIESGOS

¿DÓNDE SE AGREGA O SE PIERDE VALOR?

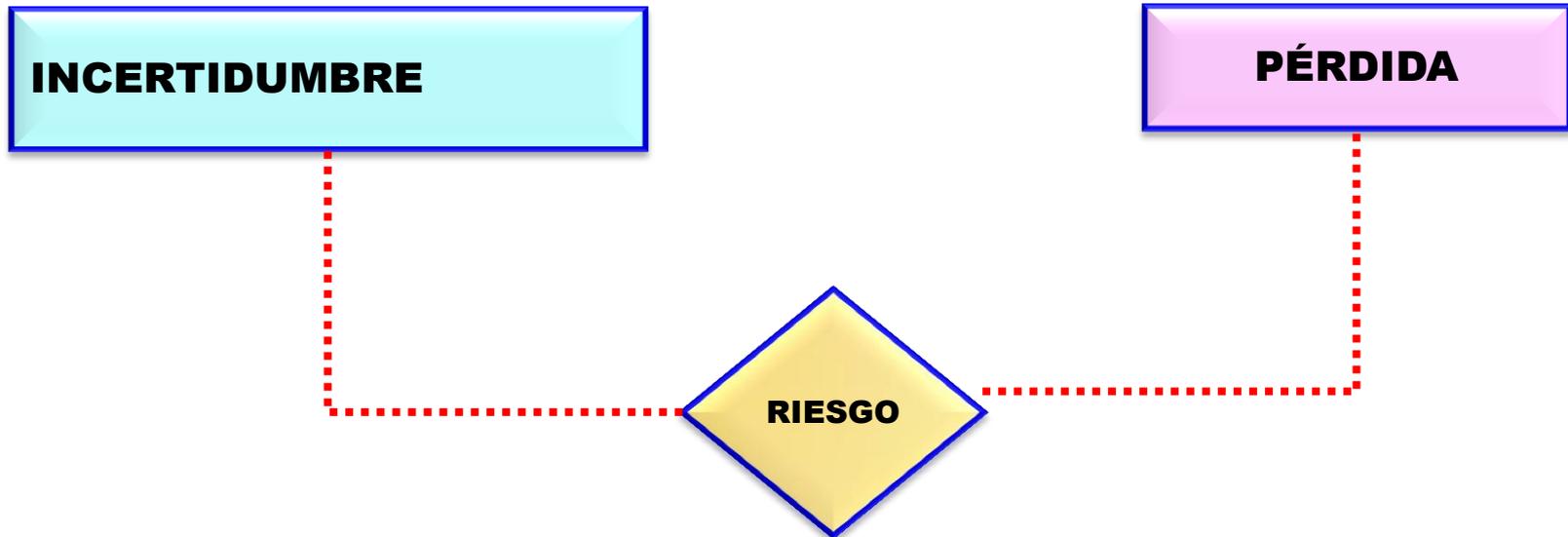
CARENCIA DE UN MARCO DE INTELIGENCIA DEL RIESGO



DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

ES EL PROCESO QUE PERMITE IDENTIFICAR, ANALIZAR Y RESOLVER PROACTIVAMENTE LOS RIESGOS DE UN PROYECTO. ENTONCES EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA GESTIÓN DE RIESGOS ES EL DE MAXIMIZAR LAS REPERCUSIONES POSITIVAS (OPORTUNIDADES) Y MINIMIZAR LAS NEGATIVAS (PÉRDIDAS).

CARACTERÍSTICAS



VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

RIESGOS FINANCIEROS:
SON AQUELLOS QUE IMPLICAN
RECURSOS ECONÓMICOS DE TIPO
MONETARIO O DINERARIO



RIESGOS LEGALES:
SON AQUELLOS DERIVADOS DE
ACCIONES JURÍDICO – MATERIALES
O JURÍDICO – PROCESALES.



RIESGOS FÍSICOS:
SON LOS RELACIONADOS CON LA
INTEGRALIDAD MATERIAL DE LAS
COSAS.



RIESGOS TÉCNICOS:
SON LOS DEL GIRO PROPIO DEL
NEGOCIO..



RIESGOS ADMINISTRATIVOS:
SON LOS RIEGOS DE LA REGLA
RESIDUAL, O SEA CUANDO NO ES
NINGUNO DE LOS ANTERIORES.



CATEGORIAS DE RIESGOS

RIESGOS DEL PROYECTO

1. AFECTAN A LA PLANIFICACIÓN TEMPORAL Y COSTE DEL PROYECTO.
2. IDENTIFICAN PROBLEMAS POTENCIALES DE PRESUPUESTO, CALENDARIO PERSONAL Y RECURSOS.

RIESGOS TÉCNICOS

1. AMENAZAN A LA CALIDAD DEL SW QUE HAY QUE PRODUCIR.
2. IDENTIFICAN POSIBLES PROBLEMAS DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, INTERFAZ Y MANTENIMIENTO.

RIESGOS DEL NEGOCIO

- R. DE MERCADO
- R. ESTRATÉGICO
- R. DE VENTAS
- R. DE DIRECCIÓN
- R. DE PRESUPUESTO

1. AMENAZAN LA VIABILIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO O EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y RESULTADOS

RIESGOS DEL NEGOCIO

RIESGO DE OPERACIONES	ESTOS SE DERIVAN DE QUE LAS OPERACIONES SEAN INEFICIENTES E INEFICACES EN SATISFACER A LOS CLIENTES Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS QUE TIENE LA EMPRESA.
RIESGOS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	UNA EMPRESA QUE NO ESCUCHE A LOS CLIENTES NO VA A ENTENDER O DESARROLLAR LOS PRODUCTOS CON LAS CARACTERÍSTICAS O ELEMENTOS DE SERVICIOS PARA MANTENERSE COMPETITIVO.
RIESGOS DE EFICIENCIA	OPERACIONES INEFICIENTES AMENAZAN LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCIR SERVICIOS A UN COSTO IGUAL O MENOR QUE LOS COSTOS INCURRIDOS POR LOS COMPETIDORES O POR EMPRESAS A NIVEL MUNDIAL.
RIESGOS DE CAPACIDAD PRODUCTIVA	UNA CAPACIDAD INSUFICIENTE O UN EXCESO DE CAPACIDAD AMENAZA LA HABILIDAD DE LA EMPRESA DE GENERAR MÁRGENES ADECUADOS EN UN MERCADO COMPETITIVO.
RIESGOS DE DIFERENCIAL CON COMPETENCIA	LA INHABILIDAD DE ACTUAR A UN NIVEL O CLASE MUNDIAL EN TÉRMINOS DE CALIDAD DE COSTOS, AMENAZAN LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE LAS OPERACIONES.
RIESGO DE OPORTUNIDAD	UN PLAZO EXCESIVO ENTRE EL INICIO Y EL TÉRMINO DE UN PROCESO DE NEGOCIOS, DEBIDO A ACTIVIDADES REDUNDANTES, INNECESARIAS O IRRELEVANTES AMENAZAN LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA PRODUCIR SERVICIOS EN FORMA OPORTUNA
RIESGOS DE PRECIO EN PRODUCTOS BÁSICOS	LA ESTRATEGIA PARA COMPRAR Y LAS DESVIACIONES DE LOS PRODUCTOS BÁSICOS EXPONEN A LA EMPRESA A COSTOS DE PRODUCCIÓN EXCESIVOS O PÉRDIDAS POR MANTENERLOS EN SUS INVENTARIOS.
RIESGOS DE OBSOLESCENCIA Y FALTANTES	LOS RIESGOS DE EXCESO, OBSOLESCENCIA O PÉRDIDA DE INVENTARIO DA COMO RESULTADO PÉRDIDAS IMPORTANTES A LA EMPRESA.
RIESGO DE INCUMPLIMIENTO	EL INCUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE DE POLÍTICAS PRESCRITAS POR LA ORGANIZACIÓN, PUEDE RESULTAR EN UNA MENOR CALIDAD, ALTOS COSTOS DE PRODUCCIÓN, INGRESOS PERDIDOS, ETC.
RIESGOS DE INTERRUPCIÓN DEL NEGOCIO	ES ORIGINADO POR LA DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA, INFORMACIÓN TECNOLÓGICA, SISTEMAS O MANO DE OBRA ESPECIALIZADA, QUE AMENAZA LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA CONTINUAR CON LAS OPERACIONES.
RIESGO DE FALLO EN EL SERVICIO	SERVICIOS DEFECTUOSOS O QUE NO FUNCIONAN, EXPONEN A LA ORGANIZACIÓN LAS QUEJAS DEL CLIENTE, RECLAMOS DE GARANTÍA, REPARACIONES, DEVOLUCIONES Y PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y DE REPUTACIÓN.
RIESGO AMBIENTAL	LOS RIESGOS AMBIENTALES EXPONENTES A LAS ORGANIZACIONES A PASIVOS POTENCIALMENTE ENORMES. PUEDEN SURGIR DE ACTIVIDADES PASADAS O PRESENTES DE EDIFICIOS U OTRAS ESTRUCTURAS Y EMISIONES CONTAMINANTES DE LAS OPERACIONES.
RIESGO DE EROSIÓN EN LA MARCA COMERCIAL	LA EROSIÓN DE MARCA COMERCIAL QUE NO SEAN DEBIDAMENTE MANTENIDA A TRAVÉS DEL TIEMPO, AMENAZA LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

RIESGO:

CONTINGENCIA O PROXIMIDAD DE QUE SUCEDA ALGO QUE TENDRÁ UN IMPACTO EN LOS OBJETIVOS. LA POSIBILIDAD DE QUE OCURRA UN ACONTECIMIENTO QUE TENGA UN IMPACTO EN EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS. EL RIESGO SE MIDE EN TÉRMINOS DE IMPACTO Y PROBABILIDAD.

FACTOR DE RIESGO:

MANIFESTACIONES O CARACTERÍSTICAS MEDIBLES U OBSERVABLES DE UN PROCESO QUE INDICAN LA PRESENCIA DE RIESGOS O TIENDEN A AUMENTAR LA EXPOSICIÓN, PUEDEN SER INTERNOS O EXTERNOS DE LA ENTIDAD.

ES TODO ELEMENTO CUYA PRESENCIA O MODIFICACIÓN AUMENTA LA PROBABILIDAD DE PRODUCIR UN DAÑO EN QUIEN ESTÁ EXPUESTO A ÉL.

FUENTE DEL RIESGO:

SE REFIERE AL ORIGEN QUE PUEDEN TENER LOS RIESGOS. EXISTEN RIESGOS DE FUENTE EXTERNA, QUE SON AQUELLOS QUE NACEN DE SITUACIONES QUE ESTÁN FUERA DE LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA INSTITUCIÓN Y RIESGOS DE FUENTE INTERNA SON AQUELLOS ORIGINADOS DENTRO DEL SERVICIO, COMO LOS RELACIONADOS A LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL Y A LA EFECTIVIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

CAUSA

FACTOR EXTERNO O INTERNO QUE GENERA UN RIESGO.

CONSECUENCIAS

RESULTADO MÁS PROBABLE (LESIONES EN LAS PERSONAS, DAÑOS A LOS EQUIPOS, AL PROCESO O A LA PROPIEDAD) COMO RESULTADO DE LA EXPOSICIÓN A UN FACTOR DE RIESGO DETERMINADO.

EXPOSICIÓN AL RIESGO:

EL RIESGO QUE PERMANECE DESPUÉS DE QUE LA DIRECCIÓN HAYA REALIZADO SUS ACCIONES PARA REDUCIR EL IMPACTO Y/O LA PROBABILIDAD DE UN ACONTECIMIENTO ADVERSO, INCLUYENDO LAS ACTIVIDADES DE CONTROL EN RESPUESTA A UN RIESGO.

EVENTO:

UN INCIDENTE O SITUACIÓN, QUE OCURRE EN UN LUGAR PARTICULAR DURANTE UN INTERVALO DE TIEMPO ESPECÍFICO.

FRECUENCIA:

UNA MEDIDA DE LAS VECES QUE SUCEDE UN EVENTO EXPRESADO COMO LA CANTIDAD DE OCURRENCIAS EN UN TIEMPO DADO.

MAPA DE RIESGOS:

HERRAMIENTA QUE PERMITE VISUALIZAR LOS RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTA LA EMPRESA, CLASIFICADOS POR ORIGEN Y POR CATEGORÍA.



EVENTO

EVENTO CON IMPACTO NEGATIVO : RIESGO

EVENTO CON IMPACTO POSITIVO: OPORTUNIDAD

SE QUIERE:

LLEVAR A LA ORGANIZACIÓN POR EL CAMINO DESEADO EVITANDO BACHES Y SORPRESAS EN EL CAMINO.



FACTOR DE RIESGO

ES TODA CIRCUNSTANCIA O SITUACIÓN QUE AUMENTE LA PROBABILIDAD DE QUE UN RIESGO SE MATERIALICE.

ESTRESS

(FACTOR DE RIESGO)



AUMENTA LA PROBABILIDAD DE UN INFARTO AL CORAZÓN



EJEMPLOS DE FACTORES DE RIESGO

- 1. INCUMPLIMIENTO EN LA ASISTENCIA DE DOCENTES**
- 2. FALTA DE SUPERVISIÓN EN CUMPLIMIENTO DE PLAN DE ESTUDIOS**
- 3. DESACTUALIZACION DE PLANES DE ESTUDIOS**
- 4. POLÍTICAS INADECUADAS.**
- 5. FALTA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.**
- 6. EQUIPO OBSOLETO.**
- 7. FALTA DE PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.**
- 8. INSTALACIONES INAPROPIADAS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.**



RIESGOS DE UN PROCESO

1. RIESGOS FISICOS.
2. RIESGOS ECONOMICOS.
3. RIESGOS ESTRUCTURALES

RIESGO:

CANCELACION DE CLASES POR NO CONTAR CON REACTIVOS DE LABORATORIO PARA PRACTICAS

FACTORES DE RIESGO:

1. DETERMINACION DE NECESIDADES(OPORTUNIDAD)
2. EXISTENCIA DE REACTIVOS EN EL MERCADO.
3. NORMATIVIDAD
4. CONOCIMIENTO DEL AREA ADQUIRENTE DEL MARCO LEGAL ETC

EJEMPLOS SOBRE LA CRITICIDAD DE LA ACTIVIDAD DESARROLLADA

EJEMPLO "A" PLANTEL EDUCATIVO

RIESGO:

NO CONTAR CON REACTIVOS PARA PRACTICAS EN LABORATORIOS.

FACTORES DE RIESGO:

- 1. DETERMINACION DE NECESIDADES (OPORTUNIDAD)**
- 2. EXISTENCIA DE REACTIVOS EN EL MERCADO.**
- 3. NORMATIVIDAD**
- 4. CONOCIMIENTO DEL AREA ADQUIRENTE DEL MARCO LEGAL ETC.**

NO ES LA ACTIVIDAD SUSTANTIVA

EJEMPLO "B" CENTRO DE INVESTIGACION

RIESGO:

NO CONTAR CON REACTIVOS PARA PRACTICAS EN LABORATORIOS.

FACTORES DE RIESGO:

- 1. DETERMINACION DE NECESIDADES (OPORTUNIDAD)**
- 2. EXISTENCIA DE REACTIVOS EN EL MERCADO.**
- 3. NORMATIVIDAD**
- 4. CONOCIMIENTO DEL AREA ADQUIRENTE DEL MARCO LEGAL ETC**

ACTIVIDAD SUSTANTIVA

PREOCUPACIONES, RIESGOS Y PROBLEMAS



ELEMENTOS DE DECISIÓN



MODELOS DE NEGOCIO ALTERNATIVOS

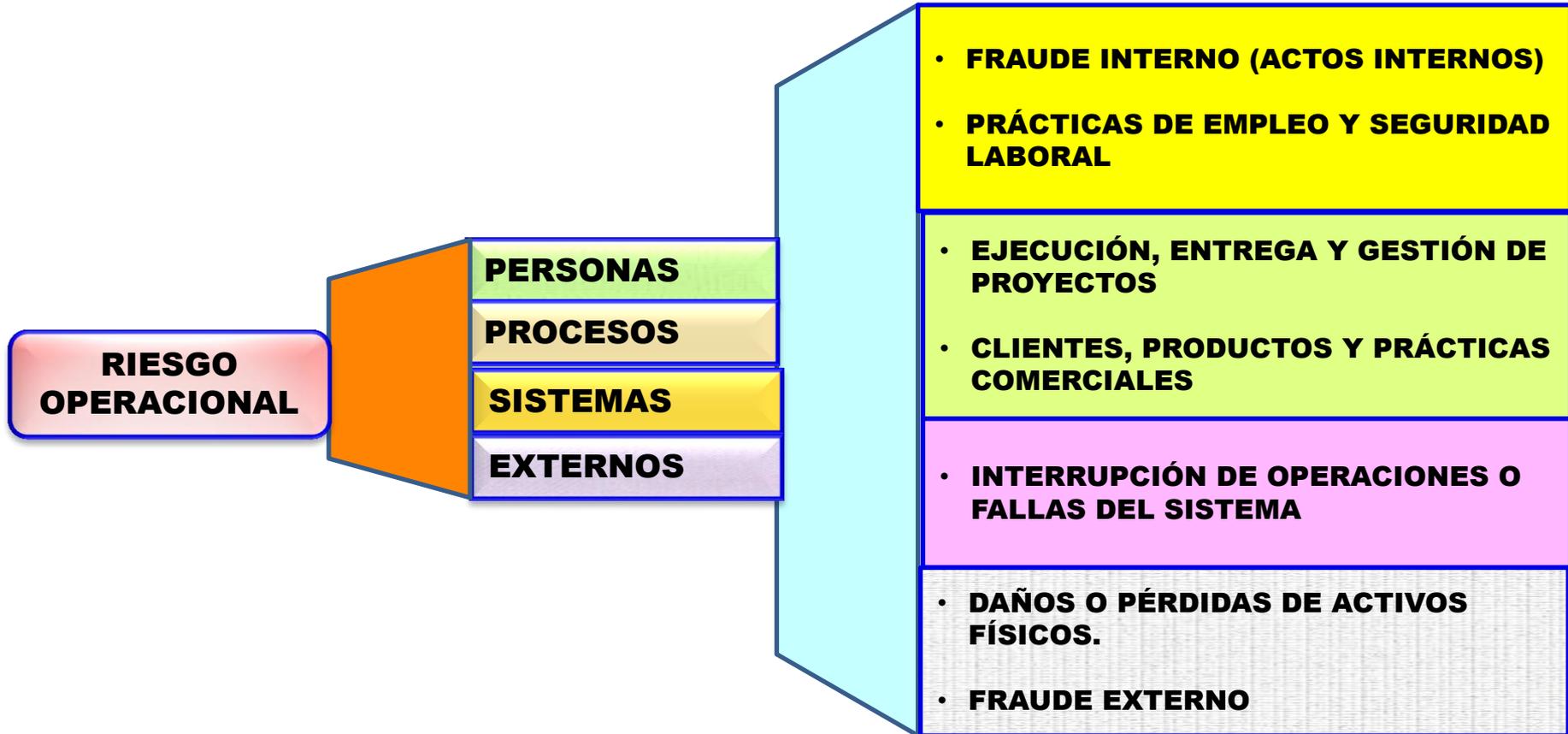
OBJETIVOS	RIESGOS POTENCIALES	CÓMO PUEDE AYUDAR LA AUDITORÍA CONTINUA / SUPERVISIÓN CONTINUA
REDUCIR EL RIESGO DE LOS PROVEEDORES	<ol style="list-style-type: none">1. OBJETIVOS FINANCIEROS NO LOGRADOS2. INCUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS ESTABLECIDOS, CONTRATOS Y OBJETIVOS MUTUOS3. FALTA DE INFORMACIÓN SOBRE SI UN PROVEEDOR DE SERVICIOS OFRECE EL RETORNO DE LA INVERSIÓN DESEADO	<ol style="list-style-type: none">1. SUPERVISAR DIVERSOS RIESGOS Y MEDIDAS RELACIONADAS, INCLUIDOS ACUERDOS DE NIVEL OPERATIVO, ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO, OBJETIVOS DE LAS RELACIONES Y RESULTADOS FINANCIEROS.2. EVALUAR RIESGOS ESPECÍFICOS MEDIANTE POR EJEMPLO, INDICADORES CLAVE. ASÍ LA AC PUEDE IDENTIFICAR SITUACIONES QUE DEBERÍAN ANALIZARSE DE FORMA MÁS EXHAUSTIVA.3. LA SC TAMBIÉN PUEDE UTILIZARSE PARA SUPERVISAR A LOS PROVEEDORES.4. DETERMINAR SI LAS AUDITORÍAS DEBERÍAN REALIZARSE CON MAYOR FRECUENCIA O SI LA REVISIÓN DEBERÍA HACERSE CON MAYOR PROFUNDIDAD

FUENTES DE RIESGO

PERSONAS	PROCESO	PROCESO TECNOLOGÍA	ENTORNO
<ol style="list-style-type: none"> 1. CLIENTES 2. USUARIOS FINALES 3. PATROCINADORES 4. PARTICIPANTES 5. PERSONAL 6. ORGANIZACIÓN 7. CONOCIMIENTOS 8. POLÍTICAS 9. MORAL 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MISIÓN Y METAS 2. TOMA DE DECISIONES 3. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO 4. PRESUPUESTO, COSTO, PROGRAMACIÓN 5. REQUISITOS 6. DISEÑO 7. CREACIÓN 8. PRUEBAS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SEGURIDAD 2. ENTORNO DE DESARROLLO Y PRUEBA 3. HERRAMIENTAS 4. IMPLEMENTACIÓN 5. SOPORTE TÉCNICO 6. ENTORNO OPERATIVO 7. DISPONIBILIDAD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LEGAL 2. NORMATIVO 3. COMPETENCIA 4. ECONÓMICO 5. TECNOLOGÍA 6. EMPRESA 7. EXISTEN

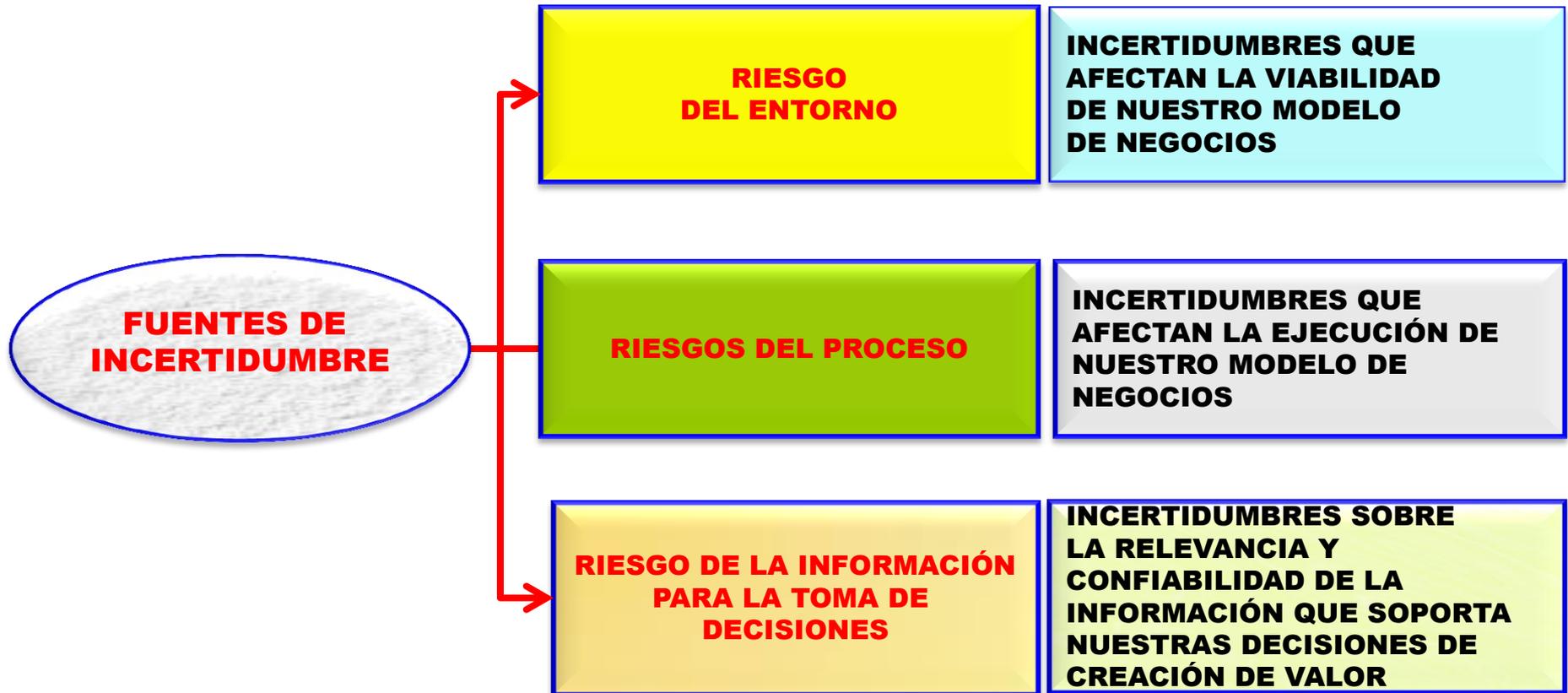


RIESGO OPERACIONAL



MODELO DE RIESGOS DE NEGOCIO

INCERTIDUMBRES QUE AFECTAN LAS FUENTES DE VALOR



RIESGO CRÉDITO

1. INCUMPLIMIENTO
2. ACTIVOS IMPRODUCTIVOS
3. GARANTÍA
4. INFORMACIÓN MAQUILLADA
5. INTERESES NO RECAUDADOS
6. CONCENTRACIÓN DE SECTOR
7. PRÉSTAMOS RELACIONADOS

RIESGO OPERACIONAL

1. FALLAS EN EL CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD O GOBIERNO.
2. ERRORES, FRAUDES
3. ABUSO DE AUTORIDAD
4. FALTA A LA ÉTICA
5. CAÍDA DE LOS SISTEMAS TECNOLÓGICOS DE INFORMACIÓN
6. INCENDIOS, DESASTRES ETC.

RIESGO DE PAÍS Y DE TRANSFERENCIAS

1. SUCESOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y POLÍTICOS.
2. CRÉDITOS AL EXTRANJERO
3. OBLIGACIONES NO DENOMINADOS EN MONEDA LOCAL

RIESGO DE TASA DE INTERÉS

1. MOVIMIENTOS ADVERSOS DE TASA.
2. VALOR ECONÓMICO DE ACTIVOS
3. REPRECIO

RIESGOS

RIESGO DE REPUTACIÓN

1. FALLAS OPERACIONALES
2. INCUMPLIMIENTO DE LEYES
3. GENERA PÉRDIDA DE CONFIANZA

RIESGO LEGAL

1. FALTA DE LEYES PARA RESOLVER LITIGIOS
2. CAMBIO DE LEYES
3. DOCUMENTACIÓN FALSIFICADA
4. AVALÚOS INADECUADOS
5. NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS SIN MARCAS JURÍDICAS CLAROS

RIESGO DE MERCADO

1. POSICIONES ABIERTAS EN MERCADO EXTRANJERAS.
2. RIESGO CAMBIARIO.

RIESGO DE LIQUIDEZ

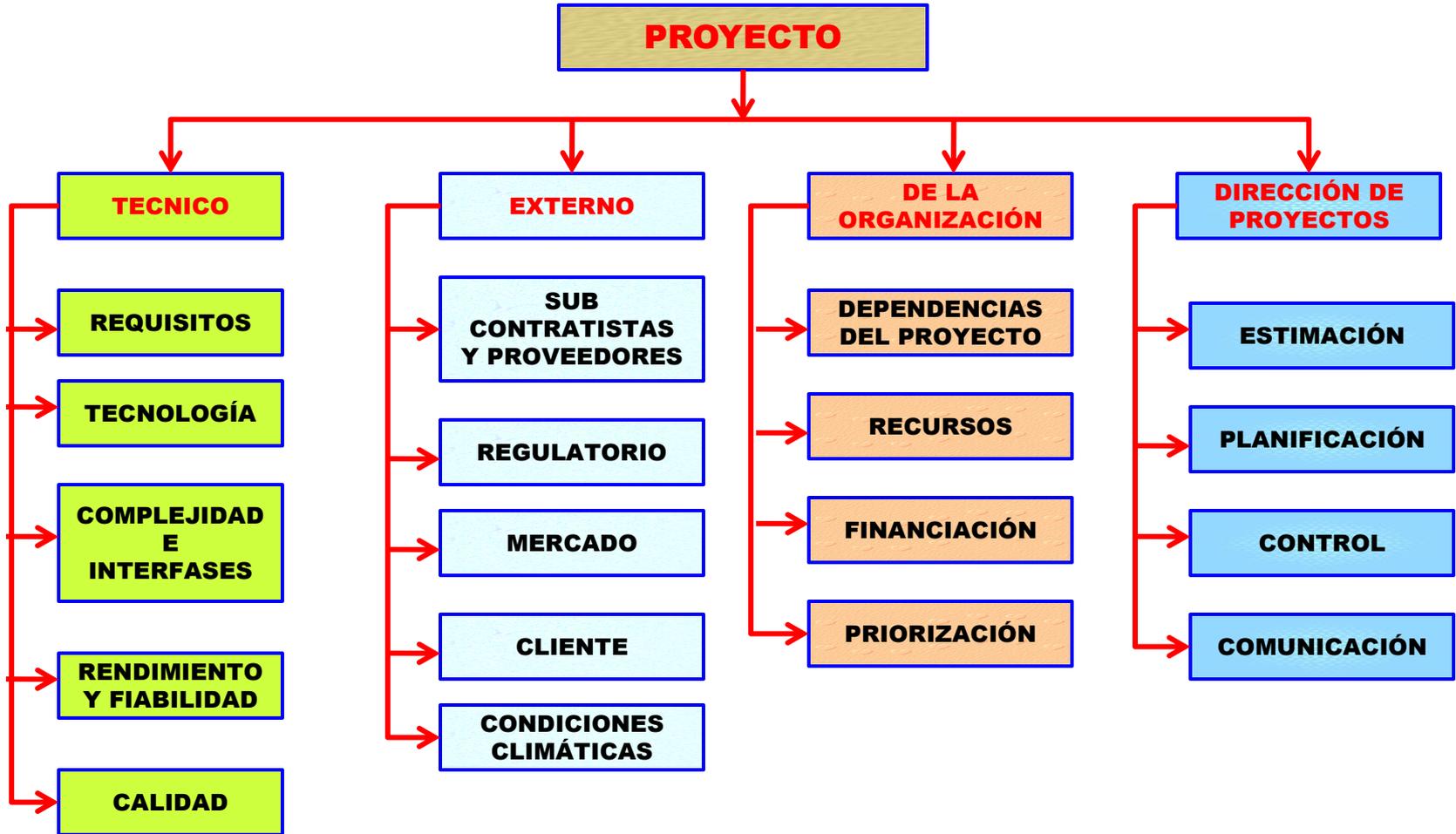
1. INCAPACIDAD DE FONDOS INCREMENTO DE ACTIVOS.
2. INCAPACIDAD DE PAGAR OBLIGACIONES INMEDIATAS.
3. AFECTA LA RENTABILIDAD
4. GENERA INSOLVENCIA

TIPOS DE RIESGOS

RIESGO GENÉRICO	RIESGO ESPECÍFICO	ÁREA AFECTADA
RIESGOS DE PROPIEDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. TERRORISMO 2. FENÓMENOS NATURALES 3. FUEGO 	EDIFICIOS EQUIPOS AUTOMÓVILES
RIESGOS DE ACTIVOS MONETARIOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. ROBOS Y FRAUDES 2. ASALTOS 3. NEGLIGENCIA 	TESORERÍAS AGENCIAS Y SUCURSALES
RIESGOS HUMANOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. SALUD Y SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS 2. LEYES LABORALES 	TODOS LOS FUNCIONARIOS
RIESGOS COMERCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. CONTRATOS MAL ESPECIFICADOS 2. PROPIEDAD INTELECTUAL 3. RIESGOS DE MERCADO 4. RIESGO DE REPUTACIÓN 	CONTRATOS CON CLIENTES, PROVEEDORES, SOCIOS. ÁREAS DE COMUNICACIONES MERCADOS FINANCIEROS
RIESGOS DE INFORMACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. SEGURIDAD FÍSICA 2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN 3. PROCEDIMIENTOS DE ACCESO 4. CAÍDAS DE SISTEMAS 5. CONFIDENCIALIDAD 6. ASPECTOS TÉCNICOS 	DOCUMENTACIÓN ARCHIVOS DE INFORMACIÓN
RIESGOS LEGALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. LEYES DE COMPETITIVIDAD 2. PROTECCIÓN DE INFORMACIÓN 3. LEYES TRIBUTARIAS 4. PROCEDIMIENTOS PUBLICITARIOS 5. LEYES ECONÓMICAS 	ÁREAS COMERCIALES ÁREAS FINANCIERAS
RIESGOS POLÍTICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. PODERES GENERALES 2. LIBERTAD COMERCIAL 3. DERECHOS DE PROPIEDAD 	ÁREAS COMERCIALES ÁREAS FINANCIERAS
RIESGOS OPERATIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. INEFICIENCIA DE OPERACIONES 2. INFORMACIÓN INEXACTA 3. PROCESOS INADECUADOS E INEFICIENTES 4. USO INAPROPIADO E INEFICIENTE DE LOS RECURSOS 	TODAS LAS ÁREAS

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RIESGOS

LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO PERMITIRÁ CATEGORIZAR DE FORMA RÁPIDA Y ESTANDARIZADA CADA UNO DE LOS RIESGOS DENTRO DE UN PROYECTO, LO QUE EN PROJECT SERVER SE DENOMINA CATEGORÍA DEL RIESGO.



GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL



GESTIÓN DE RIESGOS

LA GESTIÓN DE RIESGOS ES LA DISCIPLINA QUE COMBINA LOS RECURSOS FINANCIEROS, HUMANOS, MATERIALES Y TÉCNICOS DE LA EMPRESA, PARA IDENTIFICAR Y EVALUAR LOS RIESGOS POTENCIALES Y DECIDIR COMO MANEJARLOS CON UNA COMBINACIÓN ÓPTIMA DE COSTO – EFECTIVIDAD.

EL CONCEPTO MANEJA FUNDAMENTALMENTE LOS ELEMENTOS REFERIDOS A GARANTIZAR LA SEGURIDAD Y ESTABILIDAD INTEGRAL DE UNA ORGANIZACIÓN DE SUS BIENES, DE LAS PERSONA, ETC., DE AMENAZAS ACTUALES Y FUTURAS QUE PUEDEN DAÑAR LA SUPERVIVENCIA DE ÉSTAS.

TODA ACTIVIDAD U OPERACIÓN IMPLICA RIESGOS.

ADEMÁS, LA ACEPTACIÓN DEL RIESGO ES ESENCIAL PARA EL PROGRESO Y A MENUDO LOS FRACASOS SON UNA PARTE FUNDAMENTAL DEL APRENDIZAJE. AUNQUE ALGUNOS RIESGOS NO SE PUEDEN EVITAR, EL INTENTAR RECONOCERLOS Y CONTROLARLOS NO DEBE LIMITAR LAS OPORTUNIDADES DE EMPLEAR LA CREATIVIDAD.

EL OBJETIVO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS NO ES OTRO QUE MAXIMIZAR LAS REPERCUSIONES POSITIVAS (OPORTUNIDADES) Y MINIMIZAR LAS NEGATIVAS (PÉRDIDAS) ASOCIADAS A UN RIESGO DEL PROYECTO.

SÓLO UNA POLÍTICA EFECTIVA DE GESTIÓN DE RIESGOS PUEDE ASEGURAR UN EQUILIBRIO ENTRE RIESGO Y OPORTUNIDADES.

GESTIÓN DE RIESGOS

- 1. ES MUCHO MÁS QUE EVITAR RIESGOS, PERMITE POTENCIAR LA CAPACIDAD DE DISCERNIR SOBRE LAS DECISIONES O APUESTAS QUE HACE LA INSTITUCIÓN.**
- 2. ES UNA HERRAMIENTA ÚTIL PARA LOS LÍDERES, YA QUE DEBEN DAR SEGURIDAD A TODOS LOS STAKEHOLDERS QUE LA INSTITUCIÓN ENFRENTA Y DOMINA EL RIESGO, AL TIEMPO EN QUE VA CAMBIANDO SU ENTORNO.**
- 3. PERMITE ALINEAR LA ESTRATEGIA, LOS PROCESOS, LAS PERSONAS, LA TECNOLOGÍA Y EL CONOCIMIENTO, ERRADICANDO LAS BARRERAS FUNCIONALES O CULTURALES DE MODO DE ADOPTAR UN ENFOQUE HOLÍSTICO, INTEGRAL Y ANTICIPADO.**



PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

PARA UNA MAYOR EFICACIA, LA GESTIÓN DEL RIESGO EN UNA ORGANIZACIÓN DEBE TENER EN CUENTA LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS:

- 1. CREA VALOR.**
- 2. ESTÁ INTEGRADA EN LOS PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN.**
- 3. FORMA PARTE DE LA TOMA DE DECISIONES.**
- 4. TRATA EXPLÍCITAMENTE LA INCERTIDUMBRE.**
- 5. ES SISTEMÁTICA, ESTRUCTURADA Y ADECUADA**
- 6. ESTÁ BASADA EN LA MEJOR INFORMACIÓN DISPONIBLE.**
- 7. ESTÁ HECHA A MEDIDA.**
- 8. TIENE EN CUENTA FACTORES HUMANOS Y CULTURALES.**
- 9. ES TRANSPARENTE E INCLUSIVA.**
- 10. ES DINÁMICA, ITERATIVA Y SENSIBLE AL CAMBIO.**
- 11. FACILITA LA MEJORA CONTINUA DE LA ORGANIZACIÓN.**

LA GESTIÓN DE RIESGOS SE BASA EN UN ENFOQUE DE GESTIÓN PROACTIVA

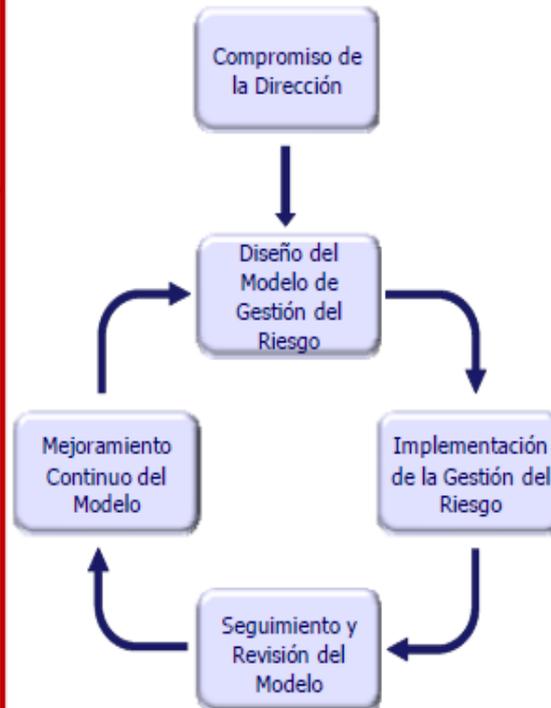
- 1. ¿CUÁLES SON NUESTROS RIESGOS INTERNOS Y EXTERNOS?**
- 2. ¿LOS ESTAMOS DETECTANDO A TIEMPO?**
- 3. ¿CUÁLES SON LOS RIESGOS MÁS CRÍTICOS?**
- 4. ¿CUÁLES SON LOS PROCESOS CON RIESGOS MÁS CRÍTICOS?**
- 5. ¿TENEMOS LOS CONTROLES ADECUADOS?**
- 6. ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE ADMINISTRARLOS?**
- 7. ¿EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ES EFICIENTE?**
- 8. ¿SE ESTÁN PERMANENTEMENTE MONITOREÁNDO LOS RIESGOS?**
- 9. ¿ LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ACTUALIZAN EN FORMA PERIÓDICA LOS HALLAZGOS Y LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN ENTREGA A LOS NIVELES ADECUADOS Y EN FORMA OPORTUNA?**

NORMA ISO 31000:2009 PARA LA GESTIÓN EFICAZ DEL RIESGO

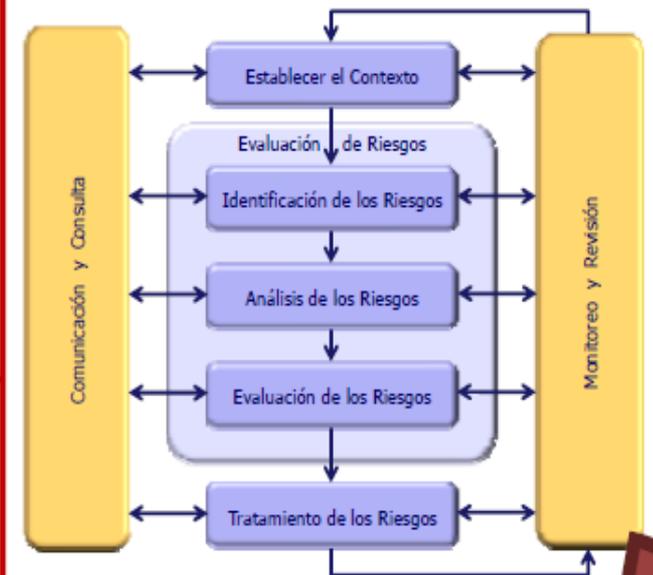
EL ESTÁNDAR INTERNACIONAL DESARROLLADO POR LA ISO 30000 PROPONE UNAS PAUTAS GENÉRICAS SOBRE CÓMO GESTIONAR LOS RIESGOS DE FORMA SISTEMÁTICA Y TRANSPARENTE.

- a. Crea valor
- b. Está integrada en los procesos de la organización
- c. Forma parte de la toma de decisiones
- d. Trata explícitamente la incertidumbre
- e. Es sistemática, estructurada y adecuada
- f. Está basada en la mejor información disponible
- g. Está hecha a medida
- h. Tiene en cuenta factores humanos y culturales
- i. Es transparente e inclusiva
- j. Es dinámica, iterativa y sensible al cambio
- k. Facilita la mejora continua de la organización

Principios de Gestión del Riesgo (Cláusula 3)

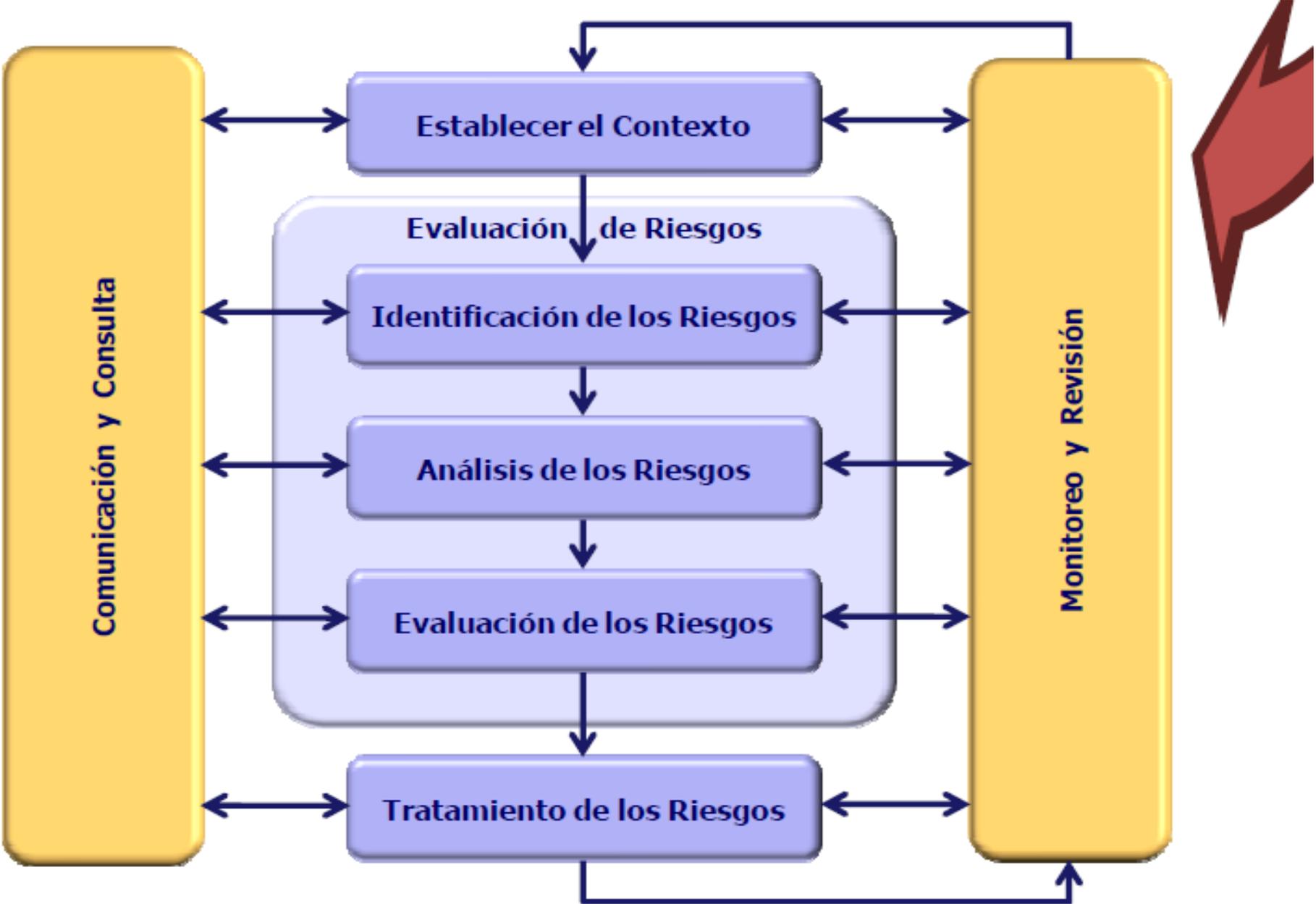


Marco de Trabajo (framework) para la Gestión del Riesgo (Cláusula 4)



Proceso de Gestión del Riesgo (Cláusula 5)

PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO



DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO

EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO, PERMITIRÁ A LA ORGANIZACIÓN:

- 1. FOMENTAR LA GESTIÓN PROACTIVA EN LUGAR DE LA REACTIVA.**
- 2. SER CONSCIENTE DE LA NECESIDAD DE IDENTIFICAR Y TRATAR EL RIESGO EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN.**
- 3. MEJORAR LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**
- 4. CUMPLIR CON LOS REQUISITOS LEGALES I NORMATIVOS APLICABLES ASÍ COMO LAS NORMAS INTERNACIONALES.**
- 5. MEJORAR LA INFORMACIÓN FINANCIERA.**
- 6. MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL.**
- 7. MEJORAR LA CONFIANZA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS).**
- 8. ESTABLECER UNA BASE FIABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES Y PLANIFICACIÓN.**
- 9. MEJORAR LOS CONTROLES.**



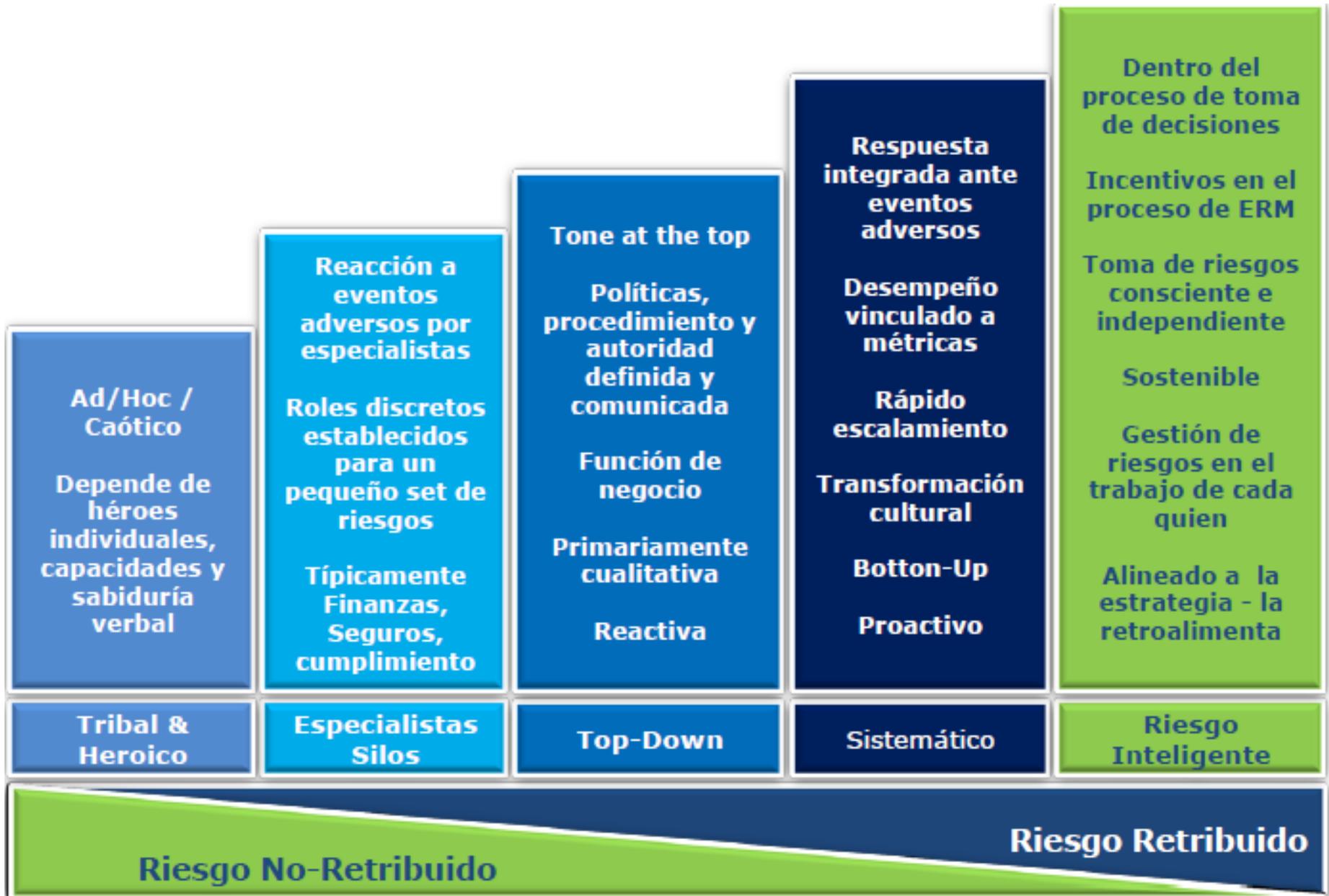
GESTIÓN DE RIESGOS PROACTIVA

LA GESTIÓN DE RIESGOS ES MÁS EFICAZ SI SE ADOPTA UNA TENDENCIA PROACTIVA PARA IDENTIFICAR, ANALIZAR Y RESOLVER LOS RIESGOS DE LA SIGUIENTE MANERA:

- 1. ANTICIPACIÓN A LOS PROBLEMAS EN LUGAR DE REACCIONAR A ELLOS CUANDO YA SE HAN PRODUCIDO.**
- 2. TRATAMIENTO DE LA RAÍZ DEL PROBLEMA EN LUGAR DE TRATAR LOS SÍNTOMAS.**
- 3. PLANES PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PREPARADOS CON ANTELACIÓN ANTES DE QUE SE PRODUZCAN LOS PROBLEMAS.**
- 4. USO DE UN PROCESO CONOCIDO, ESTRUCTURADO Y REPETIBLE PARA RESOLVER EL PROBLEMA.**
- 5. USO DE MEDIDAS PREVENTIVAS SIEMPRE QUE SEA POSIBLE.**



MODELO DE MADUREZ DEL RIESGO INTELIGENTE



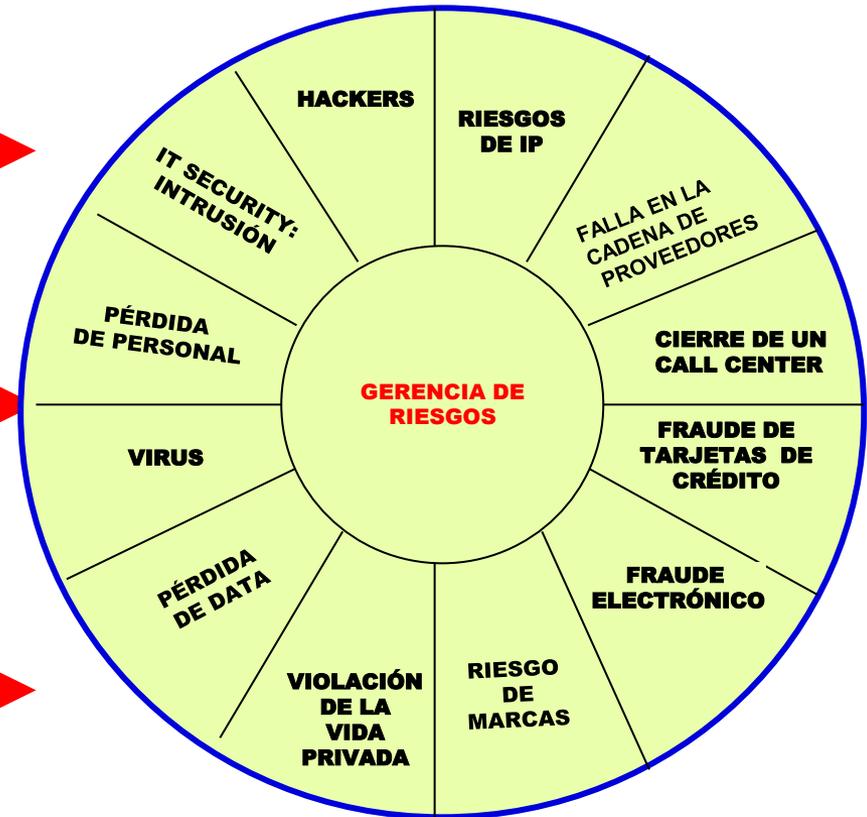
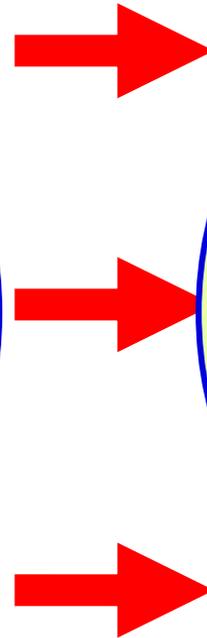
MAPEANDO RIESGOS A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA



GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL UN AMBIENTE CAMBIANTE



**GERENCIA DE RIESGOS - TRADICIONAL
ENFOQUE PRINCIPALMENTE A RIESGOS
QUE ERAN ASEGURADOS**

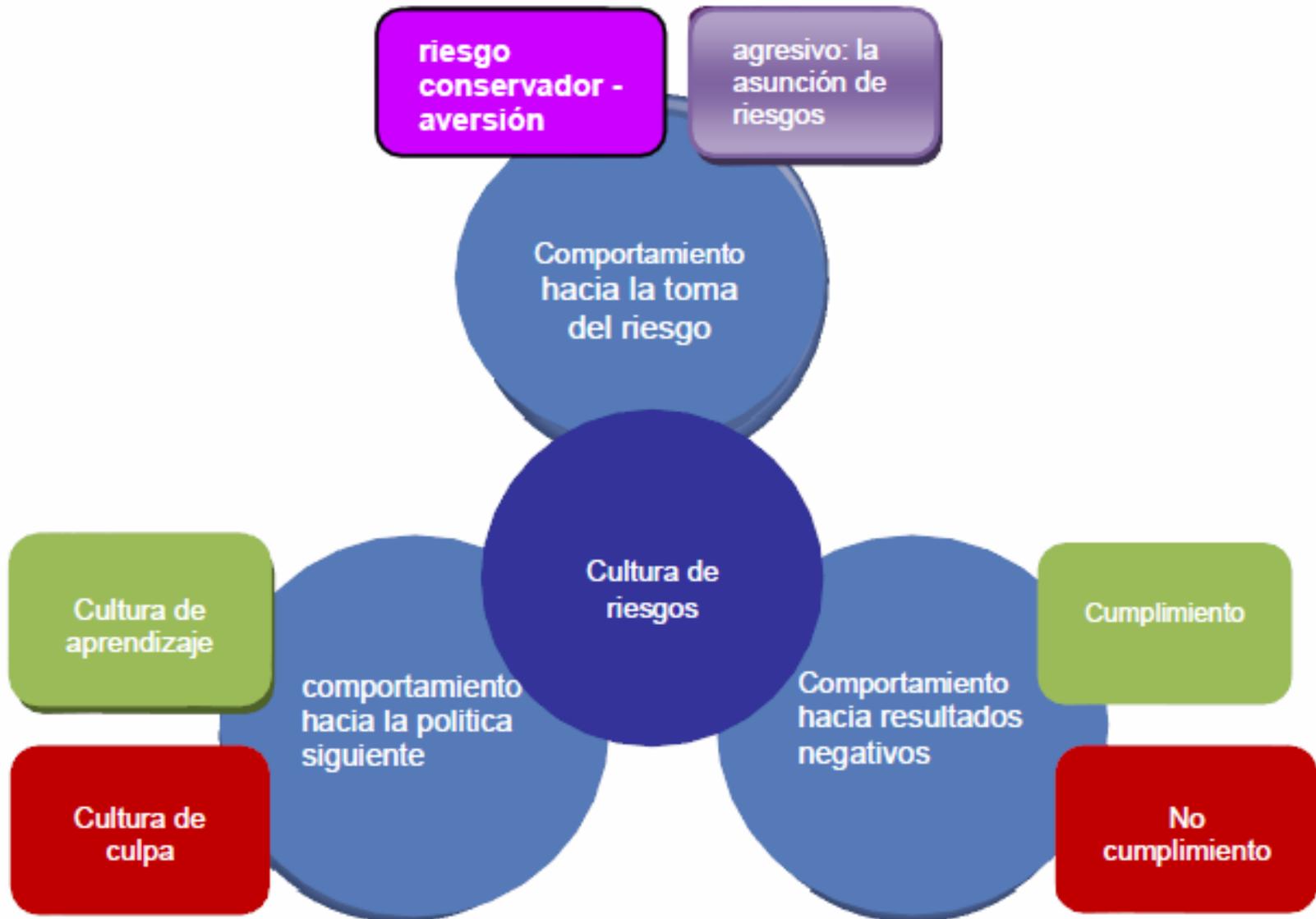


**GERENCIA DE RIESGOS - ACTUAL
CON LA INTRODUCCIÓN DE E-BUSINESS,
HA CAMBIADO EL PERFIL DE LOS RIESGOS**

GESTIÓN INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

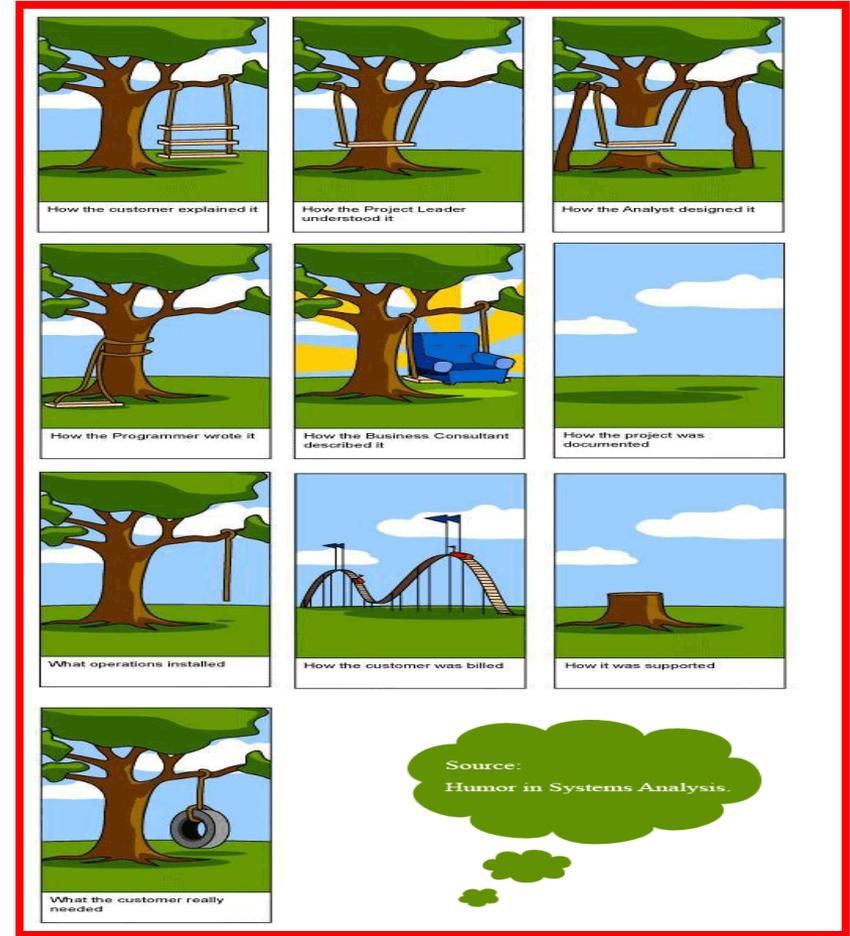


ELEMENTOS DE LA CULTURA DE RIESGO



BENEFICIOS DE GESTIONAR LOS RIESGOS

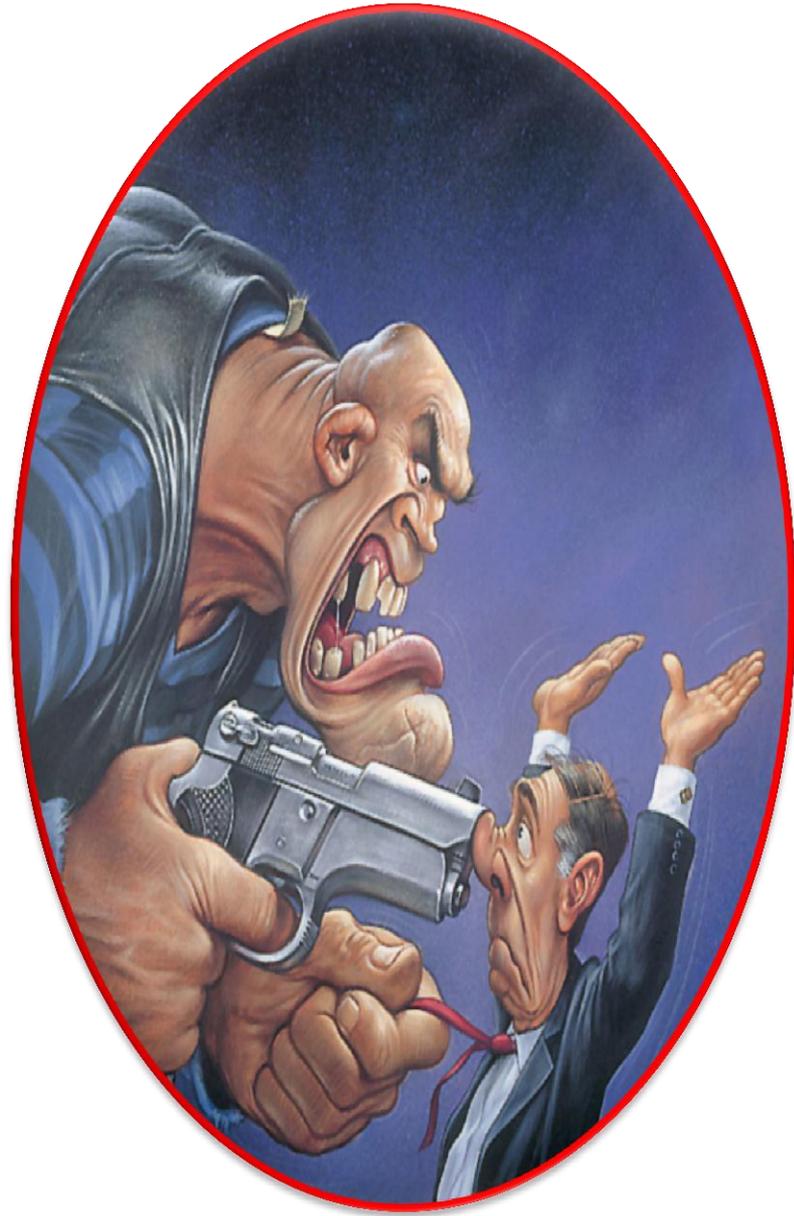
- 1. PERMITE PLANIFICAR LOS RIESGOS (CONOCERLOS, MEDIRLOS, MONITOREARLOS, ETC)**
- 2. PROMUEVE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN Y, POR CONSIGUIENTE SUS PROCESOS Y SUS CONTROLES, YA QUE AYUDA A ASEGURA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.**
- 3. SU BUENA GESTIÓN ES UNA VENTAJA COMPETITIVA Y ESTRATÉGICA.**



PREGUNTA CLAVE

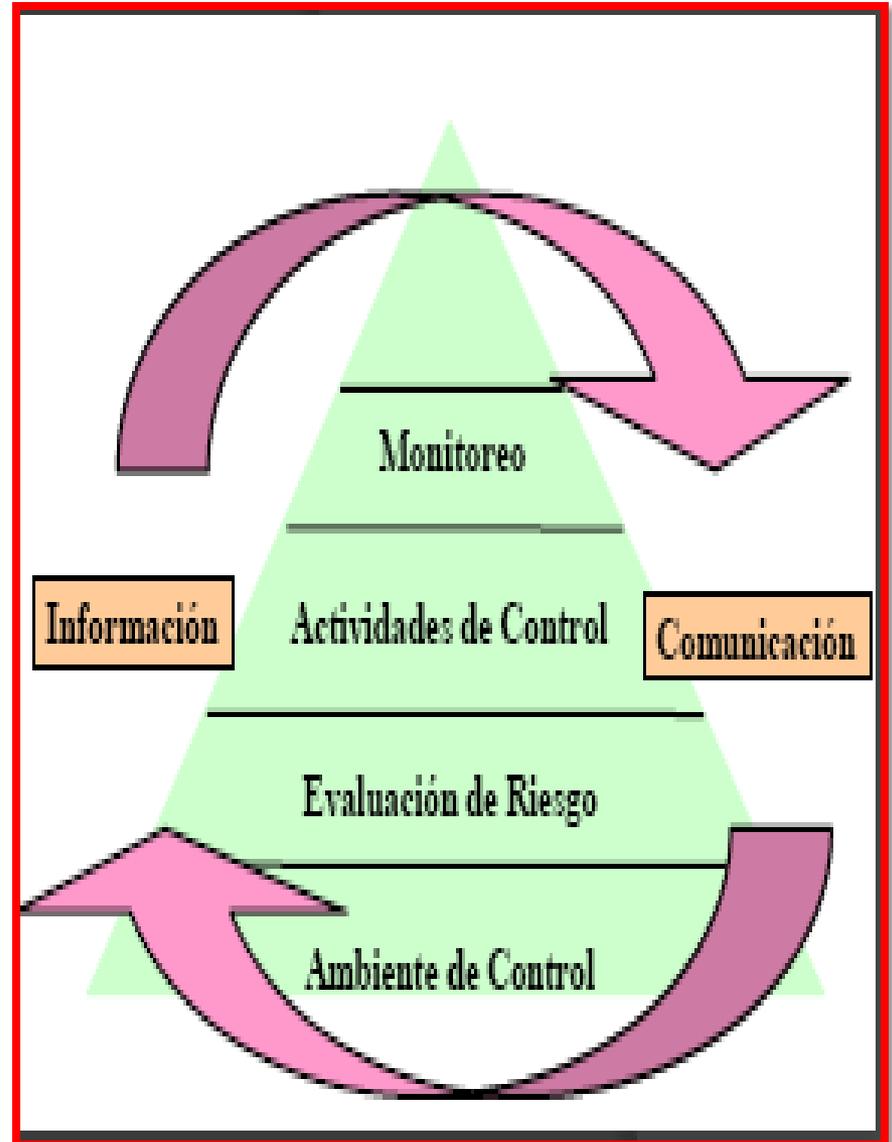
**CONSIDERANDO LOS
CAMBIOS DEL
ENTORNO:**

**¿SU ORGANIZACIÓN
CUENTA
ACTUALMENTE CON
UNA GESTIÓN DE
RIESGOS
ADECUADA?**



AMBIENTE DE CONTROL MONITOREO

1. **ES LA FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA DIRECCIÓN**
2. **LA ESTRUCTURA Y EL PLAN ORGANIZACIONAL**
3. **LOS REGLAMENTOS, MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**
4. **SON LOS VALORES ÉTICOS DEL PERSONAL**
5. **LA COMPETENCIA PROFESIONAL**
6. **EL COMPROMISO DE LAS PERSONAS**
7. **LA ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN**
8. **LA ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO DEL PERSONAL**
9. **LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO**
10. **OTROS...**



RIESGOS Y OPORTUNIDADES EN UN ENTORNO CAMBIANTE

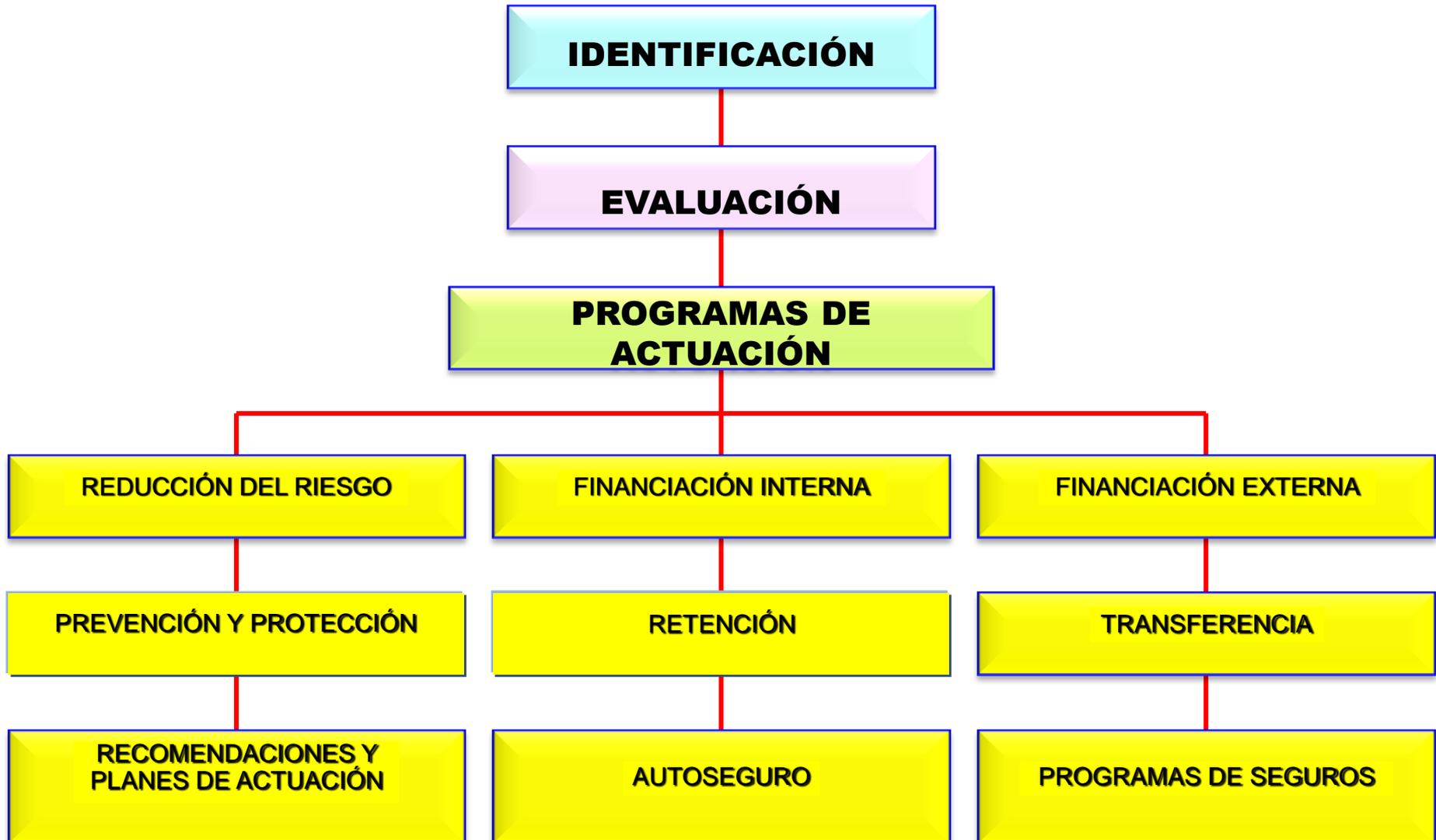
¿CÓMO GESTIONAR UN PROCESO RIESGOS PARA ASEGURAR LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN?

- 1. LA SABIDURÍA CONVENCIONAL ACERCA DE ADMINISTRAR RIESGOS FALLÓ;**
- 2. DEBE PENSARSE DIFERENTE EN RELACIÓN CON RIESGOS Y OPORTUNIDADES;**
- 3. LAS COSAS PASAN DE FORMA REPENTINA, INESPERADA, VIOLENTA;**
- 4. AUNQUE RIESGO SIGNIFICA POTENCIAL FALLA; FALLAR DEBERÍA SER UNA DIFERENCIA INACEPTABLE ENTRE EL DESEMPEÑO ACTUAL Y EL ESPERADO**

PARA LIDIAR CON ÉXITO ANTE LOS EVENTOS EXTERNOS E INTERNOS QUE RODEAN AL NEGOCIO DEBEMOS:

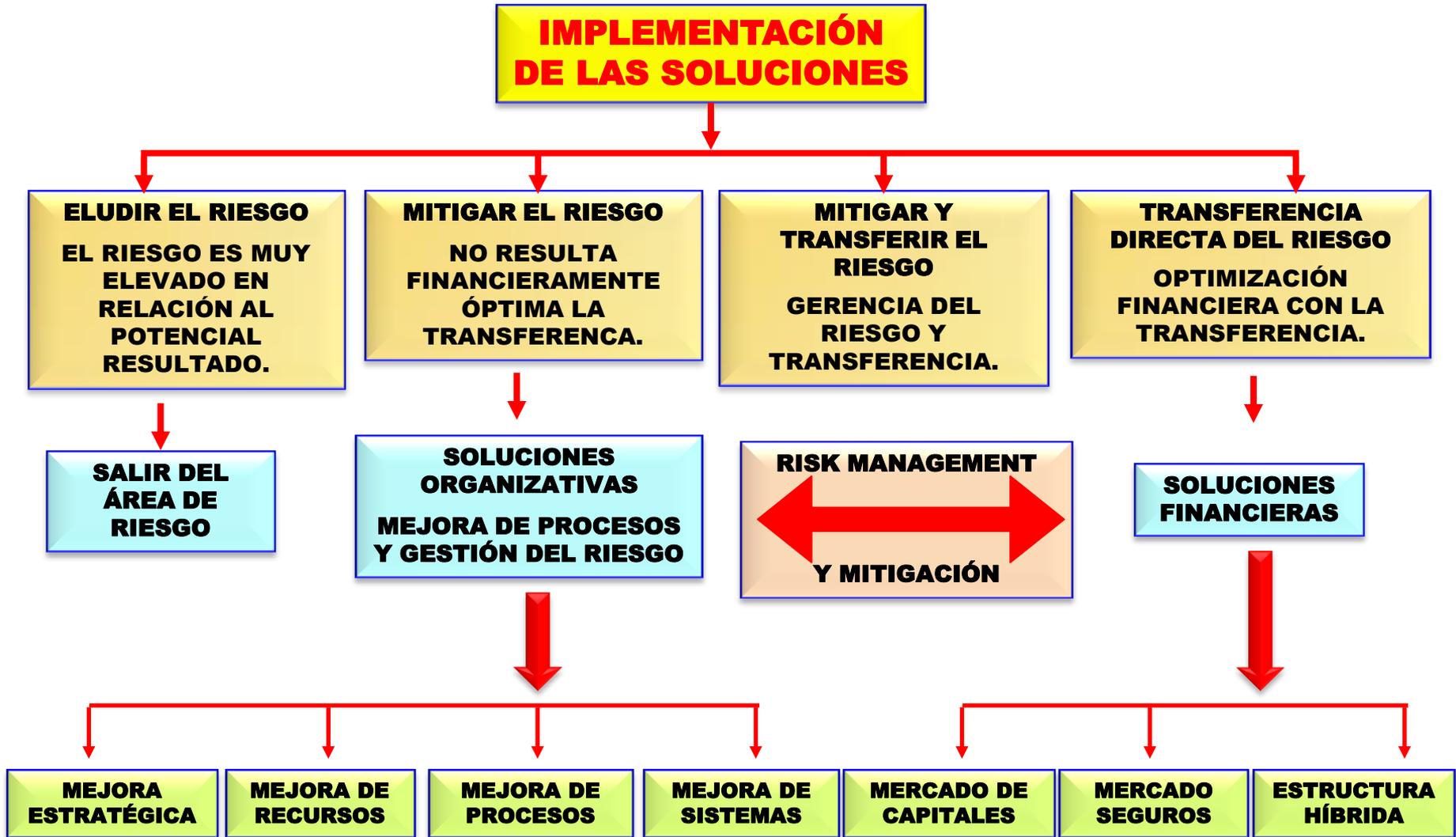
- 1. GESTIONAR IMPACTO – TENER CONCIENCIA DE LA CONSECUENCIA.**
- 2. ESTABILIZAR Y CONTINUAR.**
- 3. ASEGURAR CLIENTES Y MERCADOS.**
- 4. FOCO EN LA SOLIDEZ FINANCIERA Y EMPLEO.**
- 5. EVALUAR RELACIONES CON CLIENTES Y CONTRAPARTES.**
- 6. REVISAR EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.**

GERENCIA DE RIESGOS



GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL

LOS CICLOS EN UNA GERENCIA DE RIESGOS



ENFOQUE METODOLÓGICO – REVISIÓN Y JUSTIFICACIÓN



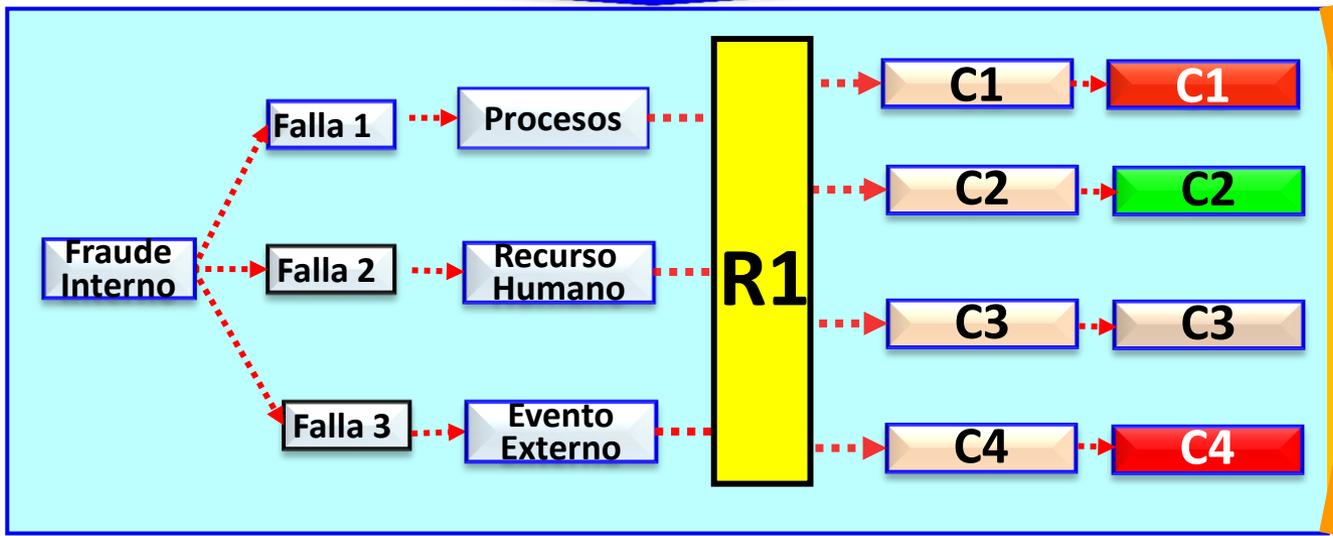
LOS CICLOS DE UNA GESTIÓN DE RIESGOS



MODELO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS



R1



R1
10
Medidas de Tratamiento

1

Simbología

- Inicio - Fin
- Documento Electrónico
- Proceso
- Referencia al mismo Sistema
- Decisión
- Característica técnica obligatoria
- Documento Físico
- Sistema
- Proceso Definido
- Documento con múltiples páginas

Diagrama de Flujo

ACEMI - Proceso Genérico

Proceso: Gestión de Recursos Financieros
 Fuente del Proceso: Universidad Francisco de Paula
 Responsable documentación: Omar & Young
 Página: 1 de 1

Caracterización

NOMBRE DEL PROCESO

Objetivo del documento: de manera que facilite la organización económica de los procesos.

- Objetivo
- Alcance
- Responsables y participantes
- Subprocesos o actividades
- Normalidad y documentos relacionados
- Factores críticos de éxito (FCE)
- Documentación y registros
- Indicadores
- Flujograma

MODELO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS continua

EVALUACIÓN DE CONTROLES

Solidez del Control

Diseño ↑	Muy Adecuado	Débil	Moderado	Fuerte
	Adecuado	Débil	Moderado	Moderado
	Inadecuado	Débil	Débil	Débil
		Débil	Moderada	Fuerte

→ Efectividad Operativa

EFFECTIVIDAD OPERATIVA

MUY ADECUADO	MITIGA COMPLETAMENTE LA FALLA / RIESGO
ADECUADO	EN CONJUNTO CON OTROS CONTROLES MITIGA LA FALLA / RIESGO
INADECUADO	NO MITIGA LA FALLA / RIESGO

DISEÑO

QUIÉN EJECUTA EL CONTROL?
PREVENTIVO / DETECTIVO / CORRECTIVO
MANUAL / AUTOMÁTICO / DEPENDIENTE DE TI
FRECUENCIA DEL CONTROL
DOCUMENTACIÓN DEL CONTROL

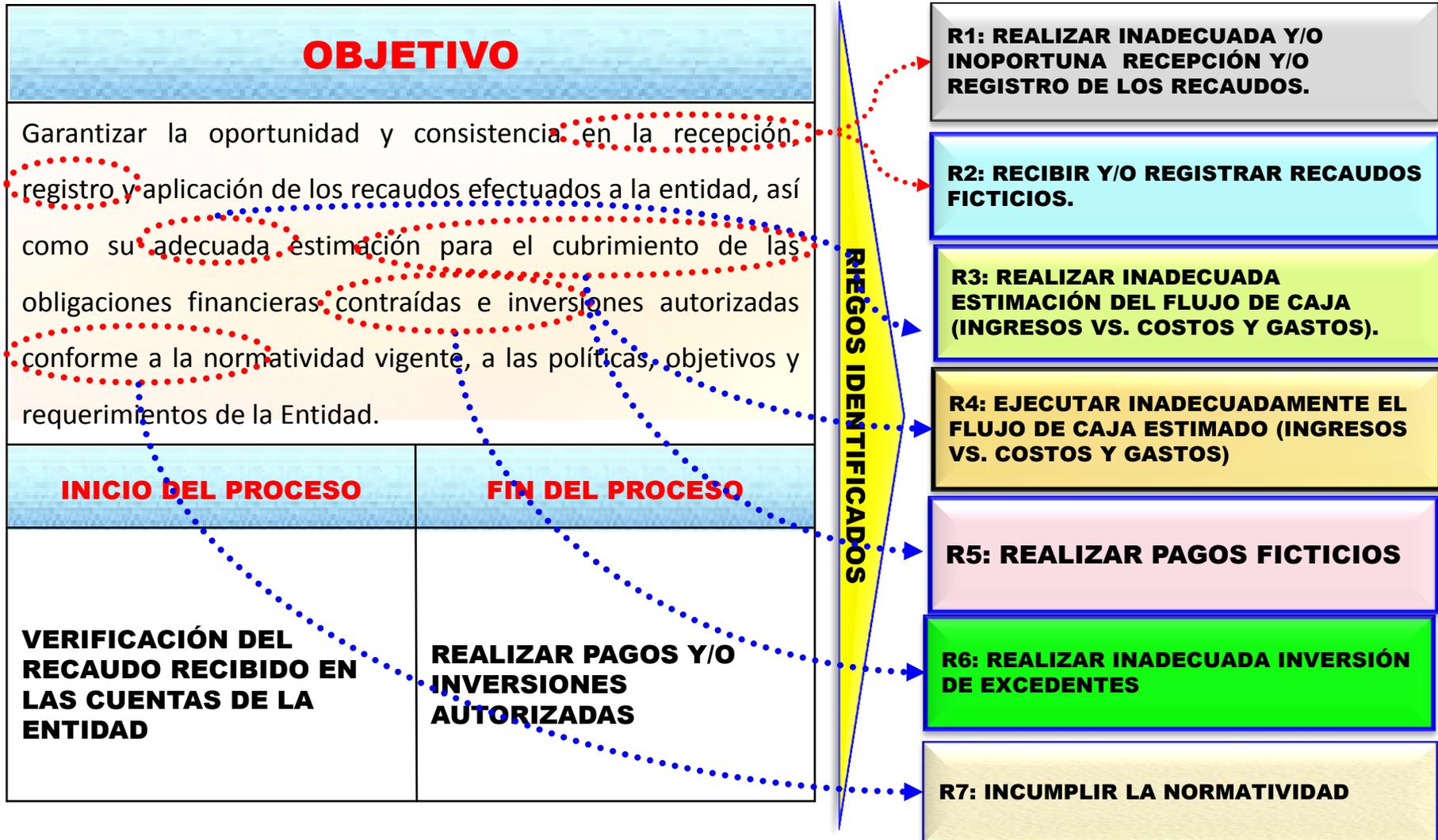
EJECUCIÓN

SE EJECUTA SEGÚN LAS CONDICIONES DEFINIDAS?	FUERTE
SE EJECUTA CUMPLIENDO PARCIALMENTE LAS CONDICIONES DEFINIDAS?	MODERADO
NO SE EJECUTA?	DÉBIL

RESULTADO DE LA SOLIDEZ DEL CONTROL

DÉBIL	
MODERADO	
FUERTE	

EJEMPLO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS



GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL

LOS CICLOS EN UNA GERENCIA DE RIESGOS



UN PROGRAMA ERM, ENTERPRISE RISK MANAGEMENT, O GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES, REQUIERE:

**IDENTIFICAR TODOS LOS RIESGOS
ESTRICTAMENTE RELEVANTES**



**PONDERAR SU RIESGO INHERENTE EN
FUNCIÓN DE SU IMPACTO Y PROBABILIDAD DE OCURRENCIA**



**EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE CONTROLES EXISTENTES Y
POTENCIALES PARA MITIGAR SU IMPACTO**



TOMAR DECISIONES RESPECTO A LOS RIESGOS RESIDUALES



ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

ESTIMACIÓN DE RIESGOS

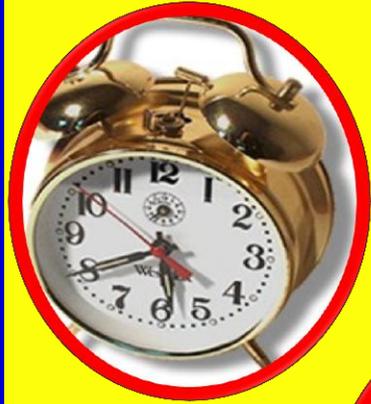
1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.
2. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS.
3. PRIORIZACIÓN DE LOS RIESGOS.

CONTROL DE RIESGOS

1. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS.
2. RESOLUCIÓN DE RIESGOS.
3. MONITORIZACIÓN DE RIESGOS.



¿CUANTOS RIESGOS DETECTAMOS, CUALES SON CRÍTICOS Y QUE HACEMOS CON ELLOS?



IDENTIFICAR



MEDIR



MANEJARLOS



OBJETIVO

¿POR QUE NACE ESTA NECESIDAD?

HECHOS OCURRIDOS EN EL ÚLTIMO TIEMPO, QUE HAN AFECTADO A INSTITUCIONES PÚBLICAS, EMPRESAS PRIVADAS Y EMPRESAS PÚBLICAS, NACIONALES Y EXTRANJERAS, QUE SUCUMBEN A FALLAS DE SU DIRECCIÓN SUPERIOR, HAN TENIDO LOS SIGUIENTES IMPACTOS:

- 1. INSTITUCIONES PÚBLICAS CON PÉRDIDA DE IMAGEN Y UN ALTO COSTO POLÍTICO POR: MANEJOS ILÍCITOS DE SUS FONDOS, MALA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA, ETC.**
- 2. EMPRESAS QUE DESAPARECEN, O SU IMAGEN Y LAS DE SUS DIRECTIVOS SE DETERIORA, SUFRIENDO UN IMPORTANTE DETERIORO FINANCIERO.**

CRECIENTE COMPLEJIDAD Y DINÁMICA DEL ENTORNO E INTERNAS



...POR LO TANTO....

**SURGEN NUEVAS EXIGENCIAS
QUE AFECTAN A LOS NIVELES
DIRECTIVOS Y A LAS
ORGANIZACIONES Y**

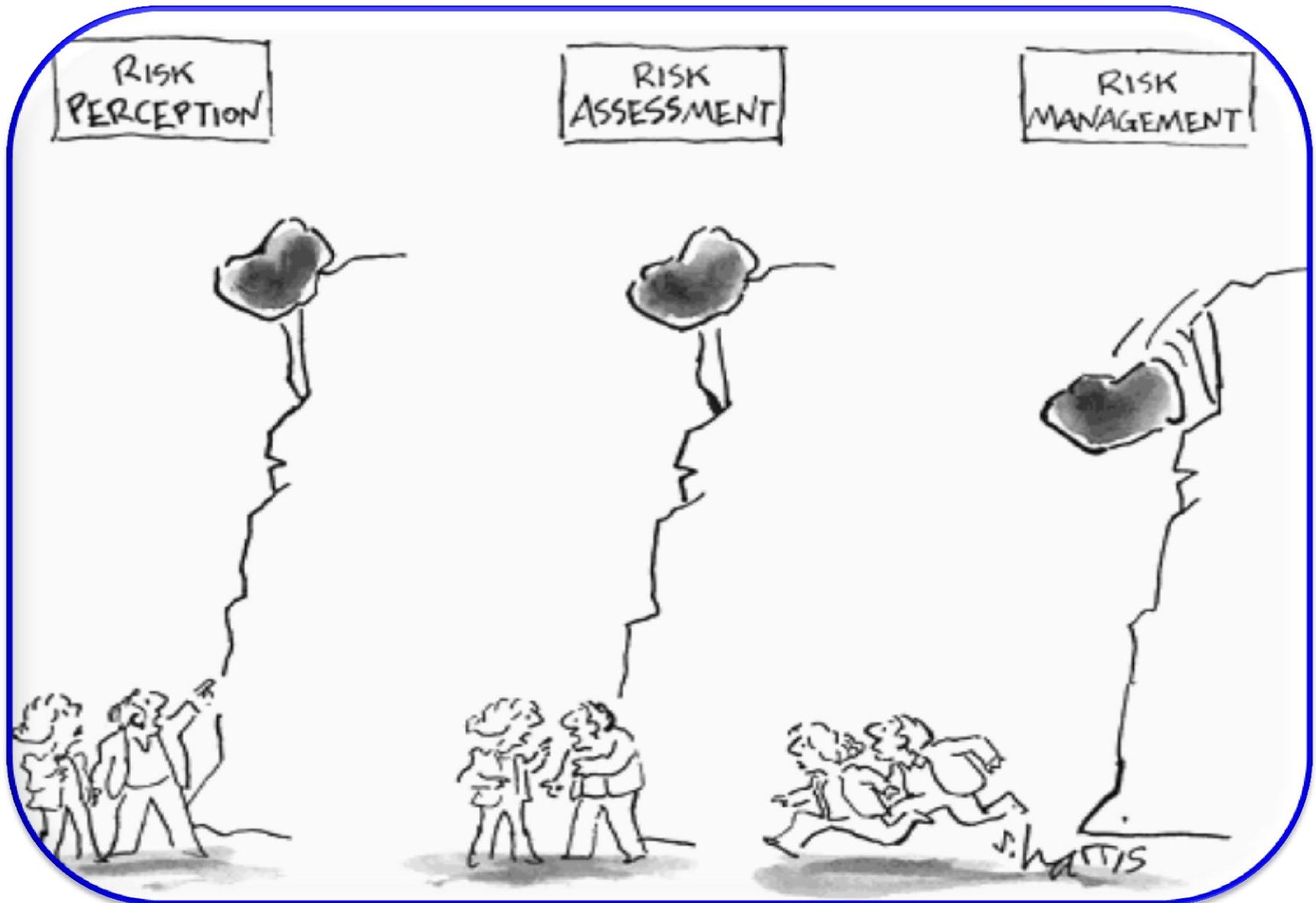
**SE TOMA CONCIENCIA DE
LA IMPORTANCIA DE LA
“EVALUACIÓN Y GESTIÓN
DE RIESGO”**

SEGUIMIENTO, PLANEAMIENTO, PROGRAMACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE RIESGOS



**IDENTIFICAR
RIESGOS**

¿ADMINISTRACIÓN DE RIESGO Y ESTRATEGIA?



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEBE REALIZARSE LO ANTES POSIBLE Y REPETIRSE CON FRECUENCIA A LO LARGO DE TODO EL CICLO DEL PRODUCTO O SERVICIO PORQUE APORTA INFORMACIÓN AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

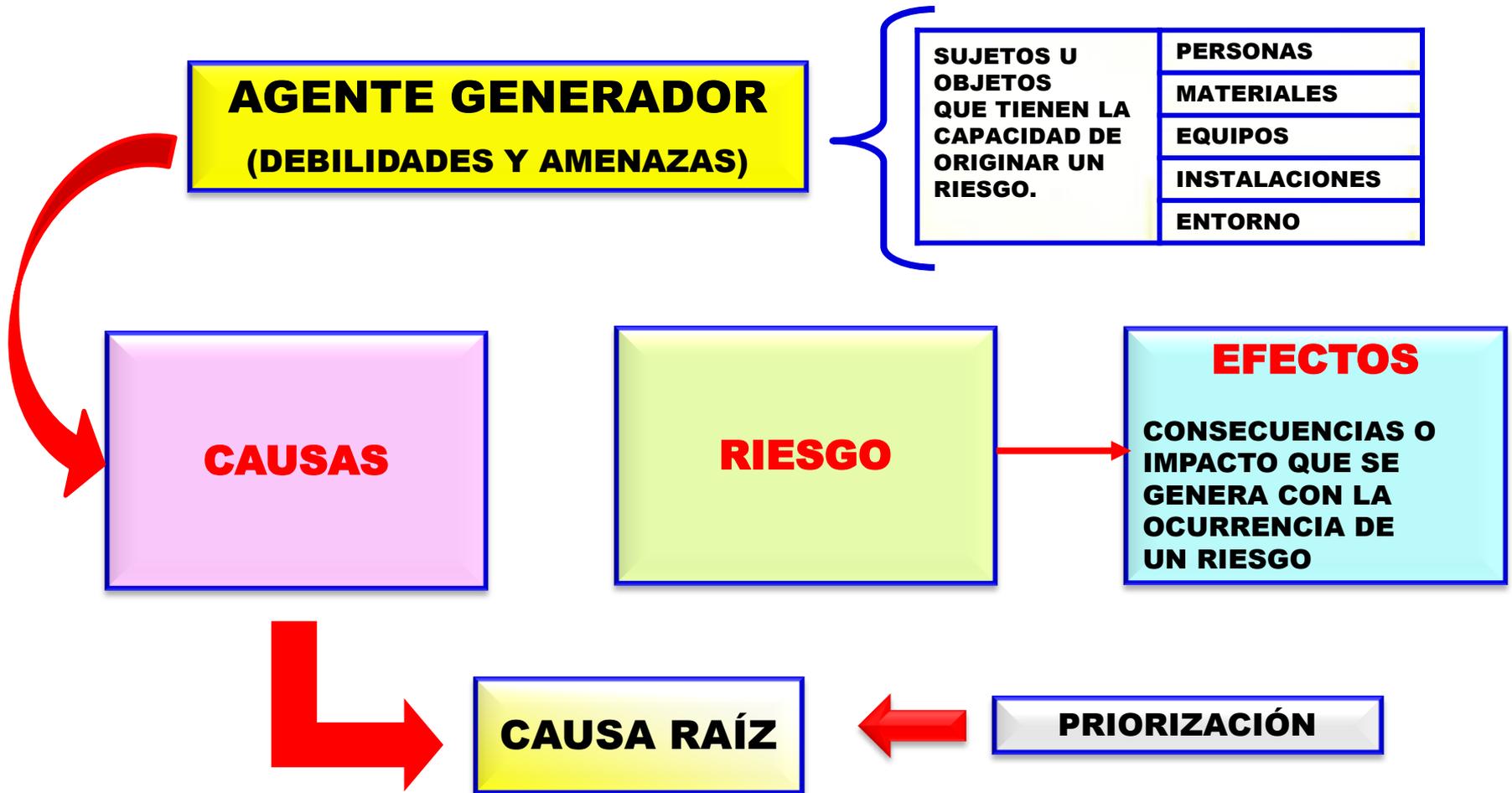
ELEMENTO DE CONTROL

**POSIBILITA CONOCER
LOS **EVENTOS
POTENCIALES**, ESTÉN O
NO BAJO EL CONTROL
DE LA ENTIDAD PÚBLICA,
QUE PONEN EN RIESGO
EL LOGRO DE LA MISIÓN**



**ESTABLECIENDO
AGENTES
GENERADORES,
LAS CAUSAS Y
LOS EFECTOS.**

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS



EJEMPO: INCUMPLIMIENTO

DISMINUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN DE EXCELENCIA CON RELACIÓN AL TOTAL DE GRUPOS DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD, DEBIDO (**CAUSA**) A QUE LA INSTITUCIÓN NO CUENTA CON UN NÚMERO ACEPTABLE DE INVESTIGADORES, SI SE TIENE EN CUENTA LA GRAN VARIEDAD DE SABERES Y DISCIPLINAS, GENERANDO (**EFFECTO**) QUE LA UNIVERSIDAD NO SE POSICIONE COMO LA MEJOR DEL PAÍS EN EL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

MÉTODOS DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

IDENTIFICACIÓN

Mapa de riesgos

Base de datos

Predictiva

Proactiva

Reactiva

Reactiva
(contabilidad)

EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

N°	ÁREA DE IMPACTO ¿QUÉ PODRÍA OCURRIR?	EFFECTOS O CONSECUENCIAS	¿POR QUÉ? ¿CÓMO?	EVENTOS CAUSAS
1	ENTIDAD - PROCESO DISCIPLINARIO	PÉRDIDA DE IMAGEN	INEFICACIA DE LA ACCIÓN DISCIPLINARIA	DEMORA EN LA ACTUACIÓN
2	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	COSTOS OPERATIVOS	REPROCESOS	ERRORES EN TRÁMITES
3	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	REPUTACIÓN	INADECUADO MANEJO DE LA INFORMACIÓN	FILTRACIÓN DE INFORMACIÓN
4	CUMPLIMIENTO	SANCIONES	PRESENTACIÓN EXTEMPORÁNEA DE INFORMES	DESCONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

PASO 1: DECLARACIONES DE RIESGO

LA PRIMERA PARTE DE LA DECLARACIÓN DE RIESGO SE DENOMINA **CONDICIÓN** E INCLUYE Y DESCRIBE UNA SITUACIÓN O ATRIBUTO DEL PROCESO EXISTENTE QUE EL EQUIPO DE TRABAJO PREVÉ QUE PUEDE RESULTAR EN UNA PÉRDIDA EN EL DESEMPEÑO O EN UNA REDUCCIÓN DE BENEFICIOS.

LA SEGUNDA PARTE DE LA DECLARACIÓN DE RIESGO SE DENOMINA **CONSECUENCIA** Y DESCRIBE EL ATRIBUTO O SITUACIÓN NO DESEABLE DEL PROYECTO.

LAS DOS DECLARACIONES ESTÁN UNIDAS POR UN “POR LO TANTO” O “COMO CONSECUENCIA” QUE IMPLICA UNA RELACIÓN INCIERTA, EN OTRAS PALABRAS, INFERIOR AL 100%, PERO CAUSAL.

COMO PARTE DE UNA ANÁLISIS DE RIESGOS EXHAUSTIVO, LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DEBERÍAN BUSCAR COINCIDENCIAS Y AGRUPACIONES NATURALES DE LAS CONDICIONES DE LAS DECLARACIONES DE RIESGO DEL PROYECTO Y RETROCEDER POR LA CADENA CAUSAL DE CONDICIÓN EN BUSCA DE UNA **CAUSA RAÍZ** SUBYACENTE COMÚN.

TAMBIÉN PUEDE RESULTAR PRÁCTICO SEGUIR LA CADENA CAUSAL HACIA ADELANTE DESDE EL BINOMIO “CONDICIÓN – CONSECUENCIA” DE LA DECLARACIÓN DE RIESGO PARA EXAMINAR LOS **EFFECTOS** EN LA ORGANIZACIÓN Y EL ENTORNO FUERA DEL PROYECTO PARA OBTENER UNA MEJOR PERSPECTIVA DE LAS PÉRDIDAS TOTALES U OPORTUNIDADES PERDIDAS ASOCIADAS CON UNA CONDICIÓN DETERMINADA DEL PROYECTO.

PASO 2: IDENTIFICAR LAS CONSECUENCIAS DE LOS RIESGO

LA INTENCIÓN ES GENERAR UNA LISTA AMPLIA DE EVENTOS QUE PODRÍAN AFECTAR A CADA ELEMENTO DE: BASE DE ACTIVOS Y RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN, INCLUYENDO AL PERSONAL; INGRESOS Y DERECHOS; COSTOS DE LAS ACTIVIDADES, TANTO DIRECTOS COMO INDIRECTOS; PERSONAS; COMUNIDAD; DESEMPEÑO; CRONOGRAMA Y PROGRAMA DE ACTIVIDADES; EL AMBIENTE; INTANGIBLES TALES COMO LA REPUTACIÓN, GESTOS DE BUENA VOLUNTAD, CALIDAD DE VIDA; COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

ESTOS SON LUEGO CONSIDERADOS EN MAYOR DETALLE PARA IDENTIFICAR LO QUE PUEDE SUCEDER.

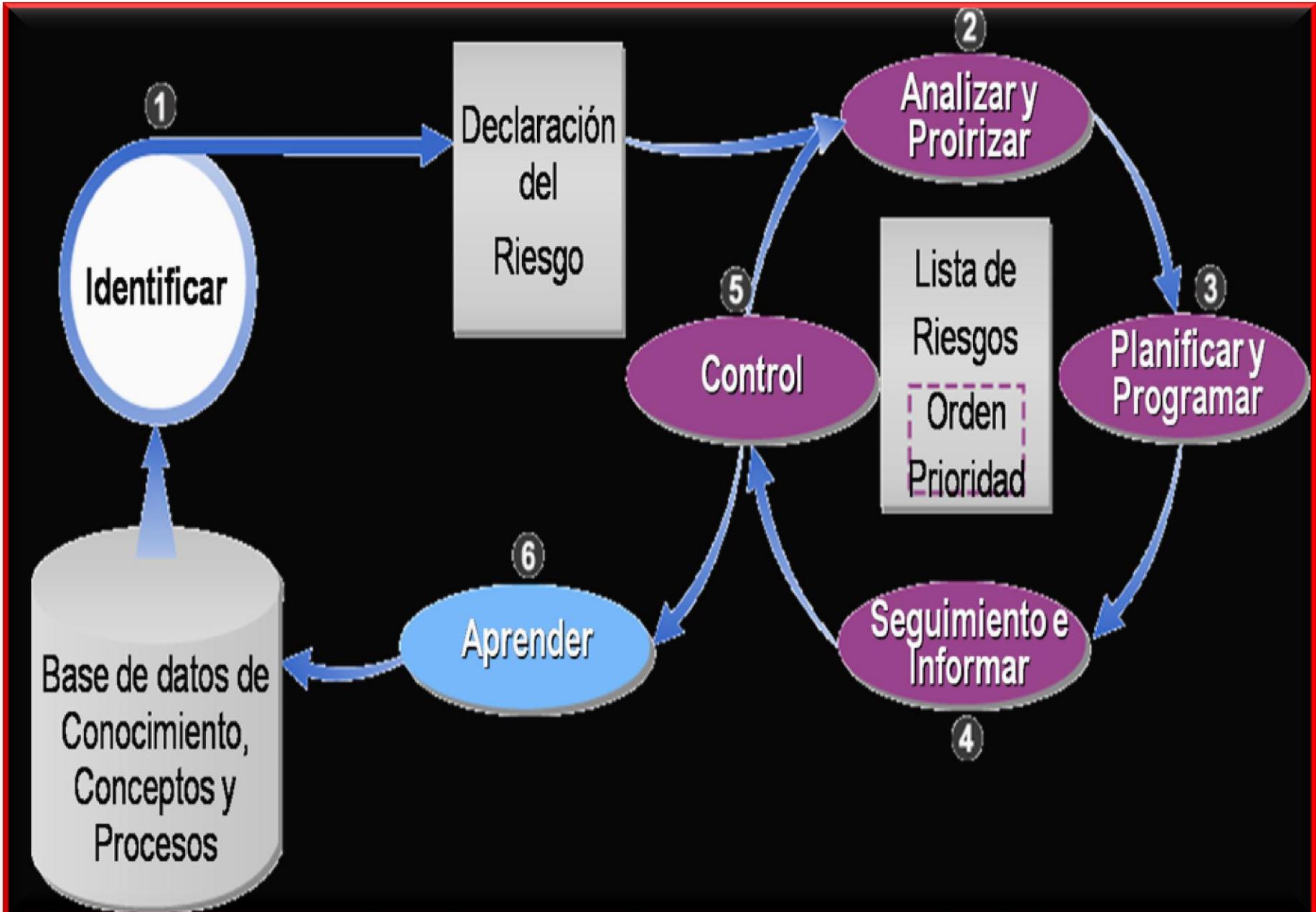


IDENTIFICAR LOS RIESGOS

PERMITE EVITAR LA VULNERABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN RESPECTO A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.

- 1. ¿QUÉ ESTÁ OCURRIENDO CON EL ENTORNO?**
- 2. NUESTRA INSTITUCIÓN ESTÁ FUNCIONANDO CON EFECTIVIDAD EN LA CREACIÓN DE VALOR?**
- 3. ¿QUÉ ESTAMOS TRATANDO DE LOGRAR?**
- 4. ¿PODEMOS HACERLO MEJOR, MÁS RÁPIDO Y A MENOR COSTO? ¿QUÉ OCURRIRÁ SI NO LO HACEMOS ?**
- 5. ALGO PUEDE SALIR MAL? SI OCURRE, ¿CÓMO LO SABRÍAMOS?**
- 6. DE LOS RIESGOS QUE ENFRENTAMOS, ¿CUÁLES SON DESEABLES?**
- 7. ¿EXISTE ALGÚN RIESGO NO DESEADO QUE NO PODEMOS ACEPTAR?**





IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN

1. LLUVIA DE IDEAS
2. CUESTIONARIOS
3. ESTUDIOS QUE EXAMINAN EL PROCESO DE CADA EMPRESA Y DESCRIBEN TANTO LOS FACTORES INTERNOS COMO EXTERNOS QUE PUEDEN INFLUIR EN ESTOS PROCESOS.
4. BENCHMARKING
5. ANÁLISIS DE ESCENARIOS
6. INVESTIGACIÓN DE INCIDENTES
7. AUDITORÍAS DE INSPECCIÓN
8. OPINIÓN DE EXPERTOS
9. ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS
10. LISTA DE CHEQUEO
11. DATOS HISTÓRICOS
12. EXPERIENCIA PREVIA
13. EVALUACIÓN DE OTROS PROYECTOS



INFORMACIÓN QUE DEBE TENERSE PRESENTE AL DESARROLLAR UN FORMULARIO DE DECLARACIÓN DE RIESGO

ELEMENTO	FUNCIÓN
FUENTE DE RIESGO	ÁREA DESDE DONDE SE ORIGINA EL RIESGO. Ej. PROCESO: MISIÓN Y METAS
DECLARACIÓN DE RIESGO	<p>DESCRIBE RELACIÓN ENTRE UNA SITUACIÓN REAL Y UNA SITUACIÓN NO REALIZADA EN LA ENTIDAD. LA PRIMERA, SE DENOMINA CONDICIÓN E INCLUYE UNA SITUACIÓN EXISTENTE, QUE PUEDE RESULTAR EN UNA PÉRDIDA O REDUCCIÓN DE BENEFICIOS. LA SEGUNDA, SE DENOMINA CONSECUENCIA Y DESCRIBE UNA SITUACIÓN NO DESEABLE QUE SE PUEDE PRODUCIR.</p> <p>LAS DOS ESTÁN UNIDAS POR EL TÉRMINO “COMO CONSECUENCIA” O “POR LO TANTO”, E IMPLICA UNA RELACIÓN INCIERTA PERO CAUSAL</p>
CAUSA RAÍZ	PERMITE IDENTIFICAR LAS CAUSAS FÍSICAS, HUMANAS DE CUALQUIER FALLA QUE OCURRE UNA O VARIAS VECES, PERMITIENDO ADOPTAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS QUE REDUCEN LOS COSTOS DEL PROCESO, MEJORA LA SEGURIDAD Y LA CONFIABILIDAD DEL NEGOCIO
CONDICIÓN DEL RIESGO	SITUACIÓN QUE PUEDE CONDUCIR A UNA PÉRDIDA PARA LA ENTIDAD. CONSTITUYE LA PRIMERA PARTE DE UNA DECLARACIÓN DE RIESGO.
CONSECUENCIA DEL RIESGO	PÉRDIDA QUE OCURRIRÍA EN LA ENTIDAD SI SE MATERIALIZA EL RIESGO. CONSTITUYE LA SEGUNDA PARTE DE UNA DECLARACIÓN DE RIESGO.
EFFECTO DE LA CAUSA	POSIBLES EFECTOS CAUSADOS POR EL FACTOR DE RIESGO, QUE SE PUEDEN TRADUCIR EN DAÑOS ECONÓMICOS, SOCIALES, O ADMINISTRATIVOS.
PROBABILIDAD DEL RIESGO	ES UNA MEDIDA QUE CALCULA LA PROBABILIDAD DE QUE LA SITUACIÓN DESCRITA EN LA CONSECUENCIA DEL RIESGO LLEGUE A PRODUCIRSE DE VERDAD. ESTA COMPRENDIDA ENTRE: $0 \leq P (X \%) \leq 100$.
IMPACTO DEL RIESGO	CALCULA LA GRAVEDAD DE LOS EFECTOS ADVERSOS EN CASO QUE EL RIESGO LLEGUE A PRODUCIRSE DENTRO DE LA ENTIDAD.
EXPOSICIÓN AL RIESGO	LA EXPOSICIÓN AL RIESGO CALCULA LA AMENAZA GENERAL QUE SUPONE EL RIESGO COMBINANDO LA INFORMACIÓN QUE EXPRESA LA PROBABILIDAD DE UNA PÉRDIDA REAL CON INFORMACIÓN QUE INDICA LA MAGNITUD DE LA PÉRDIDA POTENCIAL EN UN ÚNICO VALOR NUMÉRICO.
PRIORIDAD (RANGO)	ASIGNAR PRIORIDADES A LAS ACCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO



DECLARACIÓN DE RIESGOS



EJEMPLO DE DECLARACIÓN DE RIESGOS

RIESGO	CAUSA	CONDICIÓN	CONSECUENCIA	EFECTO
ERRORES EN RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE LABORATORIO	NO SE REALIZAN CON LA FRECUENCIA REQUERIDA LAS CALIBRACIONES Y VALIDACIONES DE EQUIPOS UTILIZADOS EN VENTA DE SERVICIOS DE LABORATORIO	NO SE REALIZAN CON LA PERIODICIDAD REQUERIDA LAS CALIBRACIONES Y VALIDACIONES DE EQUIPOS	DEBIDO A ELLOS PUEDEN OCURRIR ERRORES EN LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS.	LO QUE CONLLEVARÍA A PÉRDIDA DE OPORTUNIDADES DE MERCADO Y MALA IMAGEN INSTITUCIONAL.



CAUSA RAIZ (FACTOR DE RIESGOS).	DECLARACIÓN DE RIESGO		EFFECTO DE LA CAUSA (CONSECUENCIAS EN LA ENTIDAD O PROYECTO).
	CONDICIÓN (PROBLEMA)	CONSECUENCIA (CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA).	
ÁREA DESDE DONDE SE ORIGINA EL RIESGO. PERMITE IDENTIFICAR LAS CAUSAS FÍSICAS, HUMANAS DE CUALQUIER FALLA QUE OCURRE UNA O VARIAS VECES, PERMITIENDO ADOPTAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS QUE REDUCEN LOS COSTOS DEL PROCESO, MEJORA LA SEGURIDAD Y LA CONFIABILIDAD DEL NEGOCIO	SITUACIÓN QUE PUEDE CONducIR A UNA PÉRDIDA PARA LA ENTIDAD. CONSTITUYE LA PRIMERA PARTE DE UNA DECLARACIÓN DE RIESGO	PÉRDIDA QUE OCURRIRÍA EN LA ENTIDAD SI SE MATERIALIZA EL RIESGO. CONSTITUYE LA SEGUNDA PARTE DE UNA DECLARACIÓN DE RIESGO.EMA	POSIBLES EFECTOS CAUSADOS POR EL FACTOR DE RIESGO, QUE SE PUEDEN TRADUCIR EN DAÑOS ECONÓMICOS, SOCIALES, O ADMINISTRATIVOS.
EJEMPLO			
ORGANIZACIÓN	EL EQUIPO DE DESARROLLO ESTÁ REPARTIDO ENTRE LONDRES Y LOS ÁNGELES	LA COMUNICACIÓN ENTRE EL EQUIPO SERÁ DIFÍCIL	RETRASOS EN LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO CON RETOQUES ADICIONALES

EJEMPLO LISTA MAESTRA DE RIESGOS

CAUSA RAÍZ	ESTADO	CONSECUENCIA	EFECTO DE LA CAUSA
PERSONAL INADECUADO	LAS FUNCIONES DE DESARROLLO Y PRUEBA SE HAN COMBINADO	ES POSIBLE QUE EL PRODUCTO SE COMERCIALICE CON MÁS DEFECTOS	INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE
TECNOLOGÍA NUEVA	NUESTRO DESARROLLADORES ESTÁN TRABAJANDO CON UN LENGUAJE DE PROGRAMACIÓN NUEVO	MAYOR TIEMPO DE DESARROLLO	NUESTROS PRODUCTOS SE COMERCIALIZAN TARDE Y PERDEMOS CUOTA DE MERCADO
ORGANIZACIÓN	EL EQUIPO DE DESARROLLO ESTÁ REPARTIDO ENTRE LIMA Y HUANCVELICA	LA COMUNICACIÓN ENTRE EL EQUIPO SERÁ DIFÍCIL	RETRASOS EN LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO CON RETOQUES ADICIONALES

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

FACTOR DE RIESGO	MANIFESTACIONES O CARACTERÍSTICAS MEDIBLES U OBSERVABLES DE UN PROCESO QUE INDICAN LA PRESENCIA DE RIESGOS O TIENDEN A AUMENTAR LA EXPOSICIÓN, PUEDEN SER INTERNOS O EXTERNOS DE LA ENTIDAD.	EJEMPLOS: OBSOLESCENCIA DE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS, FALTA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, FALTA DE PRESUPUESTO, CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO, MODIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS POR PARTE DE LOS NUEVOS TITULARES.
ORIGEN	IDENTIFICA Y DESCRIBE LA FUENTE DEL RIESGO. PERMITE DETERMINAR LAS CAUSAS MÁS IMPORTANTES, PROVENIENTES DE UNA O VARIAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN	RELACIONES COMERCIALES Y LEGALES; ACTIVIDADES Y CONTROLES GERENCIALES; ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y TÉCNICOS; ACTIVIDADES INDIVIDUALES; COMPORTAMIENTO HUMANO, CIRCUNSTANCIAS POLÍTICAS.
CAUSAS	DECLARACIÓN QUE PERMITE CONOCER LOS FACTORES (POR LO MENOS LOS 3 MÁS IMPORTANTES), QUE PUEDEN HACER QUE EL RIESGO SE CONSUMA Y PUEDA OCASIONAR DIFICULTADES	ERRORES U OMISIONES HUMANAS; INTERRUPCIONES POR DAÑO DE EQUIPOS; ACTOS MAL INTENCIONADOS; DESASTRES NATURALES; FALTA DE CONOCIMIENTO; AUSENCIA DE INFORMACIÓN.
CONDICIÓN	UNA FRASE QUE DESCRIBE UNA CONDICIÓN EXISTENTE QUE PUDIERA CONDUCIR A UNA PÉRDIDA PARA LA EMPRESA O PROYECTO	NO EXISTEN CONTROLES; LOS CONTROLES EXISTENTES NO SON EFECTIVOS Y NO ESTÁN DOCUMENTADOS.
CONSECUENCIA	UNA FRASE QUE DESCRIBE LA PÉRDIDA QUE OCURRIRÍA EN LA EMPRESA O PROYECTO SI SE MATERIALIZARA EL RIESGO	PROBABLES PÉRDIDAS ECONÓMICAS; DEMANDAS POR NO PAGO; POSIBILIDAD DE TENER QUE INICIAR PROCEDIMIENTOS LEGALES CONTRA EVENTUALES RESPONSABLES DE COMETER IRREGULARIDADES EN LA EMISIÓN DE CHEQUES; POSIBLES CLIENTES INSATISFECHOS
IMPACTO	LA MAGNITUD DEL IMPACTO EN CASO DE QUE EL RIESGO OCURRA EN REALIDAD.	DAÑOS FÍSICOS Y FALLECIMIENTO, SANCIONES, PÉRDIDAS ECONÓMICAS, DE INFORMACIÓN, DE BIENES, DE IMAGEN, DE CREDIBILIDAD Y DE CONFIANZA, INTERRUPCIÓN DEL SERVICIO Y DAÑO AMBIENTAL.

CAMBIO DE POLÍTICAS DE GESTIÓN

CONDICIÓN:

CAMBIO DE POLÍTICAS DE GESTIÓN QUE AFECTAN LAS METAS Y OBJETIVOS DEL PROYECTO.

CONSECUENCIA:

EL PROYECTO PUEDE SUFRIR RETRASOS, CUANTO MÁS AVANZADO ESTE EL DESARROLLO DEL MISMO MÁS CRÍTICO SERÁ IMPLEMENTAR LOS CAMBIOS, Y GENERACIÓN DE NUEVOS REQUISITOS.

EFECTO:

PERDIDA DE TIEMPO EN LA REESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO, FINALIZAR EL MISMO FUERA DE EN LOS PLAZOS ESTABLECIDOS, NO OBTENER EL RESULTADO PROGRAMADO INICIALMENTE EN CUANTO AL PRODUCTO FINAL.

EJEMPLO: SEGURIDAD DEL SITIO

CONDICIÓN:

FALTA DE EXPERIENCIA DEL PERSONAL DEL PROYECTO EN LAS CUESTIONES RELACIONADAS A SEGURIDAD WEB, CONTROL DE INGRESO MALICIOSO (HACKERS), SEGURIDAD DE ACCESO FÍSICO A LOS EQUIPOS, SEGURIDAD DEL SOFTWARE DE APLICACIÓN, FALTA DE INSTALACIÓN Y ACTUALIZACIONES DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD.

CONSECUENCIA:

MAL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS, INGRESO DE DATOS ERRÓNEA, LENTITUD EN EL PROCESAMIENTO DE LOS DATOS, PERDIDA DE CONFIANZA EN EL PROYECTO POR PARTE DE LA EMPRESA.

EFECTO:

PERDIDA POR BORRADO, DAÑO Y/O ROBO DE LA INFORMACIÓN, INFECCIÓN DE VIRUS EN LA RED Y EN LOS SERVIDORES, PERDIDA DE TIEMPO EN EL TRABAJO DE RECONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA.

EJEMPLO: INEXPERIENCIA DEL EQUIPO TÉCNICO EN EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

CONDICIÓN:

ESCASO CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DE LOS INTEGRANTES DEL PROYECTO SOBRE LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS Y LOS LENGUAJES DE PROGRAMACIÓN.

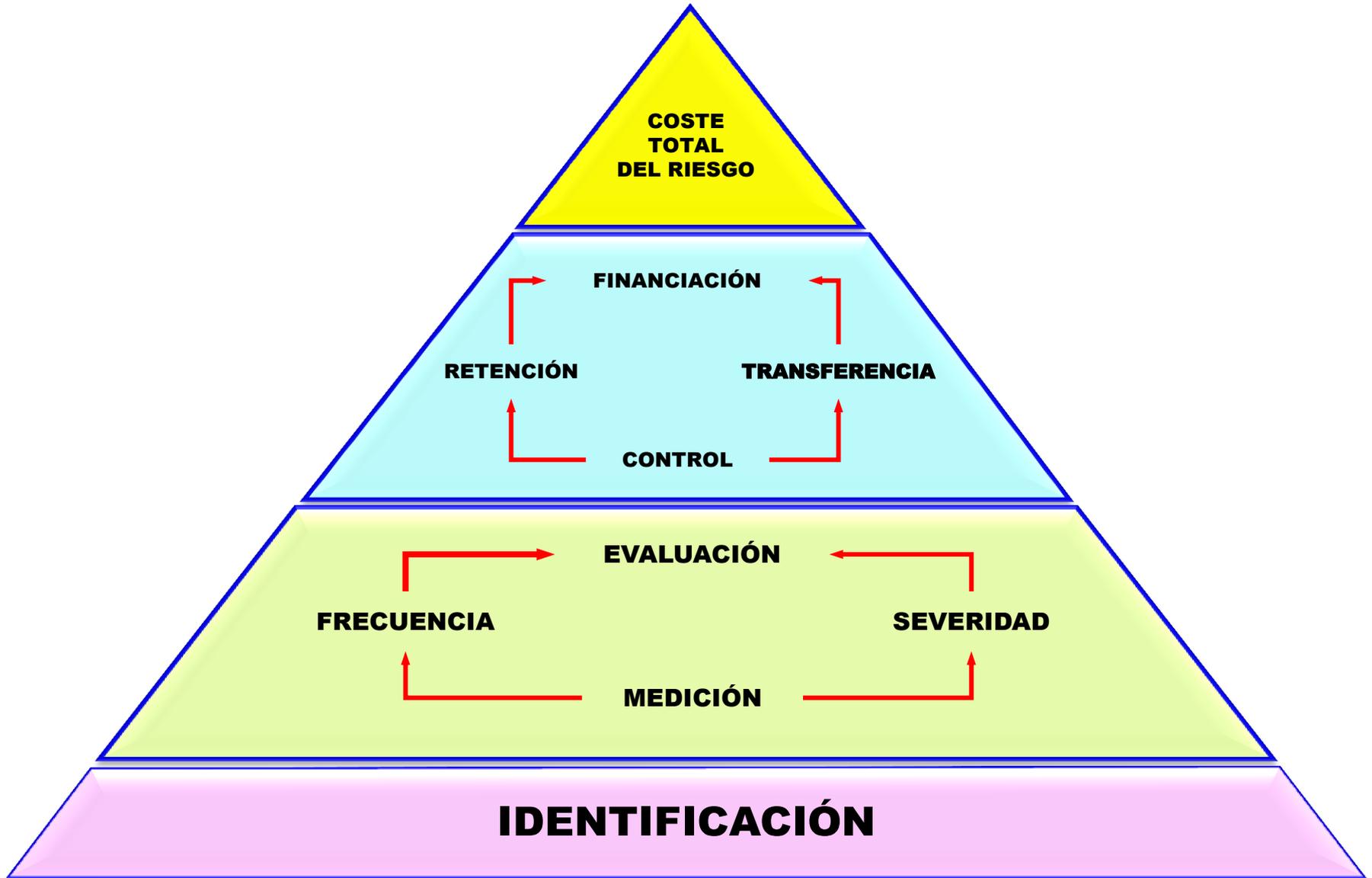
CONSECUENCIA:

DESTINAR MAYOR TIEMPO AL DESARROLLO DEL PROYECTO, INVERTIR TIEMPO Y RECURSOS ECONÓMICOS EN LA INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

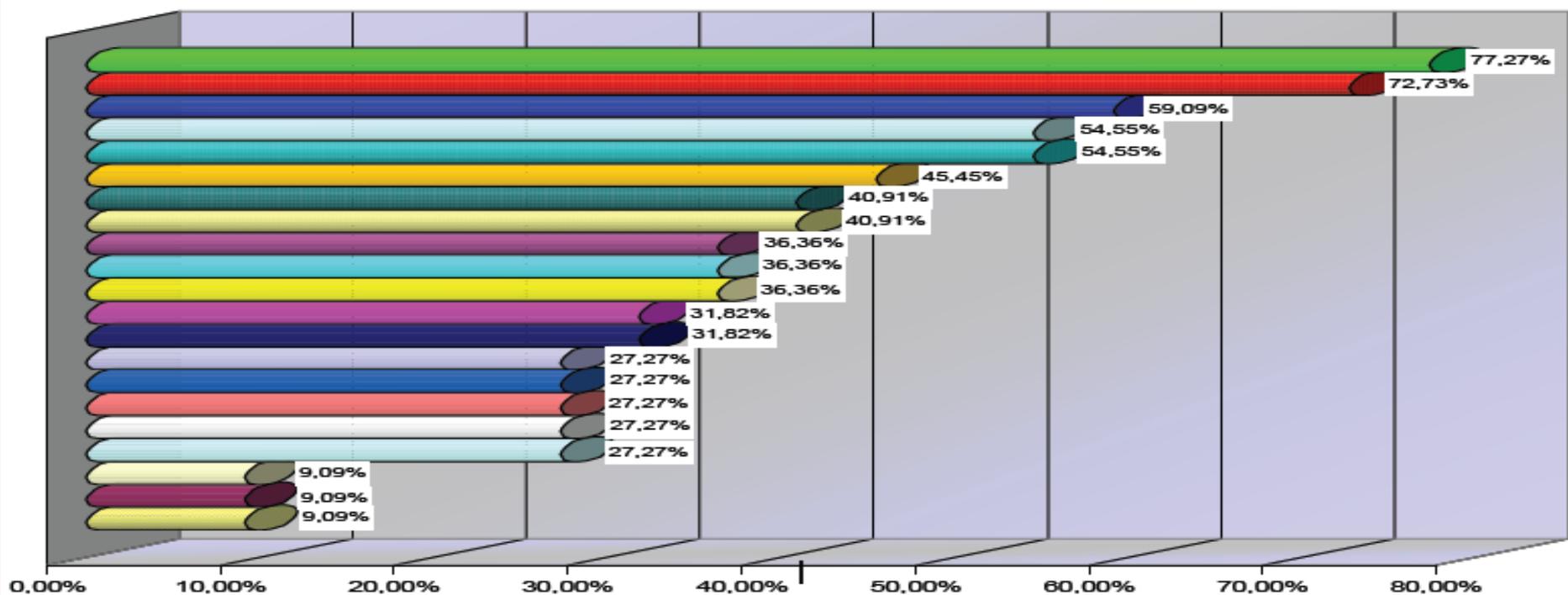
EFEECTO:

RETRASOS EN LA FINALIZACIÓN DEL PROYECTO, FINALIZAR EL PRODUCTO CON DEFECTOS DEJANDO EN EVIDENCIA LA BAJA CALIDAD DEL MISMO.

COSTE DEL RIESGO



CAUSAS DE FRACASO EN PROYECTOS



- Errores en la planeación del Proyecto
- Cambios en los objetivos
- Inadecuado manejo de control de Cambios
- Especificación de requerimientos incompleta, ambigua, inconsistente
- Falta de claridad y unidad alrededor de los objetivos del proyecto
- No participación de áreas claves del negocio desde el inicio del proyecto
- No utilización, o mala utilización de metodologías de Gerencia de Proyectos
- Poca claridad e inadecuada asignación de las responsabilidades
- Falta de conocimientos y Habilidades para Gerenciar Proyectos
- La falta de cultura de trabajo por proyectos en la organización
- Problemas de Integración de TI
- Falta de Un plan de aseguramiento de la calidad del proyecto
- Desconocimiento de la tecnología
- Problemas Humanos, de conducción, comunicación y conflicto
- Proyectos demasiado ambiciosos
- Inadecuado manejo de Riesgos
- Problemas de administración de tecnología
- Trabajo en Equipo y sentido de pertenencia
- Otros
- Recurso Humano incompetente
- Falta de compromiso y sentido de pertenencia del usuario líder del proyecto.

ESTIMACIÓN DE RIESGOS

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

LOS RIESGOS DEBEN IDENTIFICARSE Y EXPRESARSE DE FORMA CLARA E INEQUÍVOCA PARA QUE EL EQUIPO PUEDA LLEGAR A UN CONSENSO Y CONTINUAR HACIA LA FASE DE ANÁLISIS Y PLANEAMIENTO.

LA META EN LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ES LA ELABORACIÓN DE UNA LISTA DE LOS RIESGOS CON LOS QUE EL EQUIPO DEBERÁ ENFRENTARSE. ESTA LISTA DEBE SER LO MÁS EXTENSA POSIBLE Y DEBERÁ CUBRIR TODAS LAS ÁREAS DEL PROYECTO.

CATEGORIAS

1. RIESGOS ESPECIFICOS DEL PRODUCTO.

EXAMINAR EL PLAN DEL PROYECTO Y EL ÁMBITO DEL PRODUCTO O SERVICIO

2. RIESGOS GENÉRICOS.

- **TAMAÑO DEL PRODUCTO.**
- **IMPACTO EN EL NEGOCIO.**
- **CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE.**
- **DEFINICIÓN DEL PROCESO. ETC.**

BENEFICIOS DE LA IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS

**DETERMINAR LAS CAUSAS
(FACTORES INTERNOS O EXTERNOS)
DE LAS SITUACIONES
IDENTIFICADAS COMO RIESGOS
PARA LA ENTIDAD.**

**PRECISAR LOS
EFECTOS QUE
LOS RIESGOS
PUEDAN
OCASIONAR A
LA ENTIDAD.**

**CON LA REALIZACIÓN DE ESTA ETAPA SE
BUSCA QUE LA ENTIDAD OBTENGA LOS
SIGUIENTES RESULTADOS**

**DESCRIBIR LOS
RIESGOS
IDENTIFICADOS
CON SUS
CARACTERÍSTICAS**

RIESGO Y FACTORES DE RIESGO

RIESGO	FACTORES DE RIESGO
RIESGO DE ENFERMEDADES CORONARIAS	<ol style="list-style-type: none">1. EDAD2. SEXO3. HISTORÍA FAMILIAR4. EL USO DE TABACO5. PESO6. ALCOHOL7. ACTIVIDAD FÍSICA8. PRESIÓN SANGUÍNEA9. DIABETES10. COLESTEROL
RIESGO DE CRÉDITO	<ol style="list-style-type: none">1. INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CONTRACTUALES.2. CONCENTRACIÓN DE LA CARTERA.3. EXPOSICIÓN A CADA DEUDOR .4. TASA DE RECUPERACIÓN EN CASO DE INCUMPLIMIENTO DE LOS DEUDORES
<p>EL RIESGO ES LA ACCIÓN DE QUE ALGO SUCEDA.</p> <p>POR EJEMPLO SI UNO INVIERTE EN LA BOLSA DE VALORES CORRE EL RIESGO DE PERDER SU DINERO</p>	<p>FACTOR DE RIESGO ES LA PROBABILIDAD DE QUE SUCEDA</p> <p>POR EJEMPLO EXISTE UN 20% DE PROBABILIDAD DE PERDER, SI ES QUE UNO INVIERTE EN LA BOLSA DE VALORES.</p>

FACTORES DE RIESGO

MERCADO

1. TASAS NOMINALES
2. PRECIOS DE ACCIONES
3. TIPOS DE CAMBIO
4. ÍNDICE BOLSA VALORES

CRÉDITO

1. EMISOR
2. TRANSACCIÓN O CONTRAPARTE
3. CONCENTRACIÓN DEL PORTAFOLIO SECTORIAL

LIQUIDEZ

1. SISTEMÁTICO
2. ESPECÍFICO

OPERATIVO LEGAL

1. PROCESOS SIN CONTROL
2. FORMALIZACIÓN Y GARANTÍAS DEL CRÉDITO
3. DEFICIENCIAS LEGALES
4. DEBILIDADES TECNOLÓGICAS

FACTORES DE RIESGO

- 1. CONSTITUYEN LA IDENTIFICACIÓN, PREVIO AL RELEVAMIENTO DE CAMPO, DE TODAS LAS SITUACIONES RIESGOSAS.**
- 2. EL FACTOR DE RIESGO DEBE REDACTARSE COMO LA CAUSA QUE DARÁ LUGAR A UN EFECTO NEGATIVO**
- 3. TODO FACTOR DE RIESGO CONFIRMADO, SOBRE LA BASE DE LAS EVIDENCIAS SURGIDAS DEL RELEVAMIENTO EN CAMPO, CONSTITUIRÁN LOS HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

CARACTERÍSTICAS	RIESGO ALTO	RIESGO BAJO
HORAS TOTALES DE ESFUERZO.	PROYECTOS GRANDES 2500 HORAS.	PROYECTOS CHICOS 250 HORAS
DURACIÓN.	MAYOR A 12 MESES.	MENOS DE 3 MESES.
TAMAÑO DEL EQUIPO DE TRABAJO.	MAS DE 15 MIEMBROS.	MENOS DE 4 PERSONAS.
NÚMERO DE CLIENTES U ORGANIZACIONES CLIENTES.	MAS DE TRES.	UNA.
ALCANCE DEL PROYECTO / ENTREGABLES.	DEFINIDOS POBREMENTE.	BIEN DEFINIDOS.
BENEFICIOS DE NEGOCIO.	NO CLAROS.	BIEN DEFINIDOS.
REQUERIMIENTOS	MUY COMPLEJOS, DIFÍCIL DE SER DEFINIDOS POR EL CLIENTE	DE FÁCIL DEFINICIÓN POR PARTE DEL CLIENTE
DEPENDENCIA CON OTROS PROYECTOS O EQUIPOS EXTERNOS.	DEPENDENCIA CON 3 PROYECTOS O EQUIPOS EXTERNOS.	NO MÁS DE UNA DEPENDENCIA CON PROYECTOS O BIEN CON EQUIPOS EXTERNOS.
TECNOLOGÍA	TECNOLOGÍA NUEVA SERÁ USADA PARA COMPONENTES CRÍTICOS.	NO SE REQUIERE TECNOLOGÍA NUEVA.
TIEMPO DE RESPUESTA	ES CRÍTICO, CON TIEMPOS DE RESPUESTA MUY BREVES	EL TIEMPO DE RESPUESTA NORMAL ES ACEPTABLE
CALIDAD DE DATOS	LA CALIDAD DE LOS DATOS ES POBRE	LA CALIDAD DE LOS DATOS ES ACEPTABLE
SOCIEDAD CON PROVEEDORES	NO SE HA TRABAJADO CON EL PROVEEDOR ANTERIORMENTE	SE TIENE UNA BUENA RELACIÓN CON EL PROVEEDOR.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO



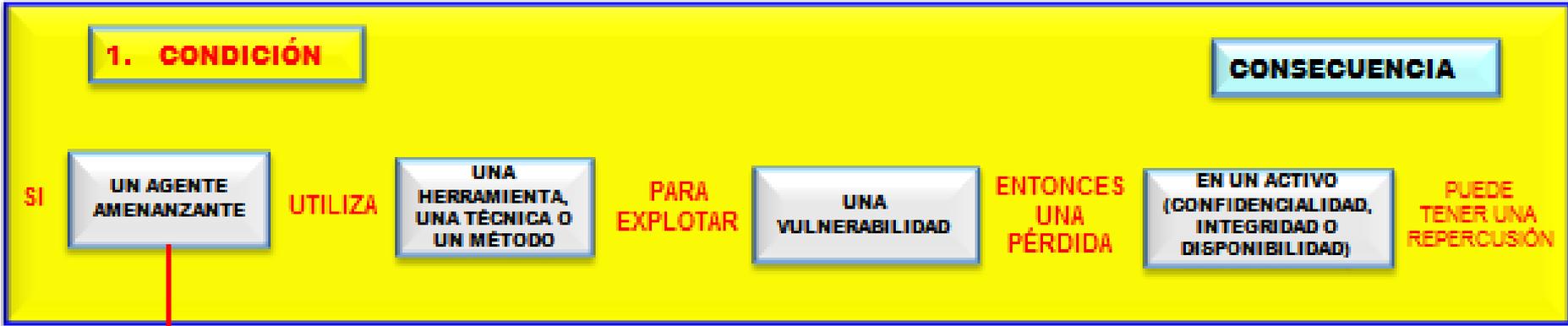
AGENTES GENERADORES



CAUSAS



EFECTOS



2. PROBABILIDAD DE LA AMENAZA

3. FACTOR DE GRAVEDAD

4. ESFUERZO NECESARIO

7. FACTOR DE VULNERABILIDAD

8. PRIORIDAD DE ACTIVOS

5. FACTOR DE RIESGO, GRAVEDAD, ESFUERZO.

9. REPERCUSIÓN (FACTOR DE PÉRDIDA)

6. NIVEL DE AMENAZA (PROBABILIDAD X FACTOR DE RIESGO)

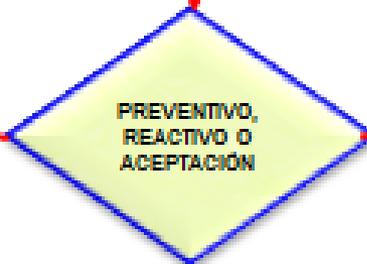
10. FACTOR DE EXPOSICIÓN (NIVEL DE AMENAZA X REPERCUSIÓN)

VIVO CON CONSECUENCIAS, NO SE PUEDE MITIGAR EL COSTE CON EFICACIA

MENOR PROBABILIDAD DE AMENAZA O REPERCUSIÓN DE LA VULNERABILIDAD

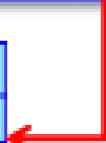
PREVENTIVO

- PLAN DE MITIGACIÓN Y CONTRAMEDIDAS
- CAMBIOS TECNOLÓGICOS
- CAMBIOS DE PROCESO



REACTIVO

- PLAN DE CONTINGENCIA
- EVENTO DESENCADENANTE
- RESPUESTA A INCIDENCIA



PAGO DE VIÁTICOS A FUNCIONARIOS POR VIAJES REALIZADOS EN EL INTERIOR DEL PAÍS.

OBJETIVO	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	FACTOR DE RIESGO	CONSECUENCIAS
	QUÉ PUEDE SUCEDER		POR QUÉ PUEDE SUCEDER	CUÁLES PUEDEN SER LOS EFECTOS O IMPACTOS
PROPORCIONAR EL RECURSO ECONÓMICO AL FUNCIONARIO POR CONCEPTO DE VIÁTICOS Y PAGO DE TRANSPORTE QUE REQUIERE PARA LA REALIZACIÓN DE VIAJES EN EL INTERIOR DEL PAÍS, CUANDO POR LA NATURALEZA DE SUS FUNCIONES SE NECESITE.	PRESUPUESTO INSUFICIENTE	LA UNIDAD NO PROGRAMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. MALA PLANIFICACIÓN 2. RECORTES PRESUPUESTARIOS 3. EXCESO DE SOLICITUD DE VISITAS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. INCUMPLIMIENTO DEL PLAN ANUAL OPERATIVO 2. CANCELACIÓN DE LA VISITA 3. INSATISFACCIÓN A LOS USUARIOS
	DESAPROBACIÓN DE JAFATURA	LA JEFATURA DESAUTORIZA	<ol style="list-style-type: none"> 1. ATENDER EMERGENCIAS PROPIAS DE LA UNIDAD 2. GESTIONAR LAS PRIORIDADES DE LA UNIDAD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CANCELACIÓN DE VISITA 2. REORGANIZACIÓN DE CARGAS DE TRABAJO EN LA UNIDAD
	RESTRICCIÓN DEL GATOS POR POLÍTICA GUBERNAMENTAL	LINEAMIENTOS DEL GOBIERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. MANEJO DE LA MACROECONOMÍA DEL PAÍS 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CANCELACIÓN DE VISITA 2. INSATISFACCIÓN A LOS USUARIOS
	BOLETA ORDEN PAGO DE VIÁTICO MAL CONFECCIONADA	EL FUNCIONARIO ENCARGADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. FALTA DE CAPACITACIÓN DEL FUNCIONARIO 2. NEGLIGENCIA DEL FUNCIONARIO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. DESPERDICIOS DE SUMINISTROS 2. INCONVENIENTES EN LA VISITA 3. PÉRDIDAS DE RECURSOS ECONÓMICOS

MAPA DE RIESGOS

NOMBRE DEL PROCESO:

PAGO DE VIÁTICOS A FUNCIONARIOS POR VIAJES REALIZADOS EN EL INTERIOR DEL PAÍS.

RIESGO	PROBABILIDAD			IMPACTO			EXPOSICIÓN AL RIESGO			NIVEL DE RIESGO		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
PRESUPUESTO INSUFICIENTE		X				X			X		X	
DESAPROBACIÓN DE LA JEFATURA	X			X			X			X		
RESTRICCIÓN DEL GASTO POR POLÍTICA GUBERNAMENTAL	X				X		X			X		
BOLETA DE ORDEN PAGO DE VIÁTICO MAL CONFECCIONADO			X			X			X			X

EVALUACIÓN DE CONTROLES

RIESGO	BOLETA ORDEN PAGO DE VIÁTICOS MAL CONFECCIONADA	
CONTROLES	VERIFICAR QUE LA BOLETA DE ORDEN PAGO DE VIÁTICOS AL SER COMPLETADA ESTE CONFORME A LO SOLICITADO.	
CRITERIOS	SI (100%-85%)	NO (84% A MENOS)
ESTÁN DOCUMENTADOS?		X
SE APLICAN EN LA ACTUALIDAD?	X	
SON EFECTIVOS PARA MINIMIZAR EL RIESGO?		X

PLAN DE TRATAMIENTO

RIESGO:

BOLETA ORDEN PAGO DE VIÁTICO MAL CONFECCIONADA.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	PERIODICIDAD	ESTADO DE CUMPLIMIENTO			PRESUPUESTO DISPONIBLE	
					SI	PARCIAL	NO	INTERNO	EXTERNO
1	DESARROLLAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	ENCARGADO DE CAPACITACIÓN	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TERMINADO	I TRIMESTRE DEL 20XX			X	X	
2	CAPACITAR AL PERSONAL ENCARGADO	ENCARGADO DE CAPACITACIÓN	FUNCIONARIOS CAPACITADOS	II TRIMESTRE EL 20XX		X		X	
3	EVALUAR EL DESEMPEÑO EN EL PROCESO	ADMINISTRADOR	INFORMES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO	SEMESTRALMENTE	X			X	
4	INFORMAR A LOS FUNCIONARIOS	ADMINISTRADOR	FUNCIONARIOS CONCIENTIZADOS	SEMESTRALMENTE	X			X	
MEDIDAS DE CONTROL EN EL PROCESO									
5	VERIFICAR LA BOLETA ANTES DE IR A GIRA	FUNCIONARIO DE LA UNIDAD	BOLETA REVISADA POR EL FUNCIONARIO	CADA VEZ QUE SE REALICE UNA GIRA	NO APLICA			X	
RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO									
APROBACIÓN DEL TITULAR SUBORDINADO									

PLAN DE CONTINGENCIA

RIESGO:

BOLETA ORDEN PAGO DE VIÁTICO MAL CONFECCIONADA.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	PERIODICIDAD	ESTADO DE CUMPLIMIENTO			PRESUPUESTO DISPONIBLE	
					SI	PARCIAL	NO	INTERNO	ESTERNO
1	FIRMAR Y SELLAR EL VIÁTICO SEGÚN CORRESPONDA	ENCARGADO EN LA UNIDAD VISITADA	FUNCIONARIO DE LA UNIDAD	CADA VEZ QUE SE REALICE LA GIRA	NO APLICA			X	
2	SOLICITAR BOLETA CORREGIDA EN SU UNIDAD	FUNCIONARIO DE LA UNIDAD	BOLETA CORREGIDA	CADA VEZ QUE ESTE MAL CONFECCIONADA	NO APLICA			X	
RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO									
APROBACIÓN DEL TITULAR SUBORDINADO									

ANÁLISIS DE RIESGOS

ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

EL ANÁLISIS DE LOS RIESGOS TRANSFORMA LAS CIFRAS Y LOS DATOS DE LOS RIESGOS DETECTADOS DURANTE LA FASE DE IDENTIFICACIÓN EN INFORMACIÓN QUE EL EQUIPO PUEDE UTILIZAR PARA TOMAR DECISIONES RELACIONADAS CON LA ASIGNACIÓN DE PRIORIDADES.

AL ESTABLECER LA PRIORIDAD DE LOS RIESGOS EL EQUIPO PUEDE CONFIRMAR LOS RECURSOS DEL PROYECTO PARA ADMINISTRAR LOS RIESGOS MÁS IMPORTANTES.



ANALIZAR Y PRIORIZAR

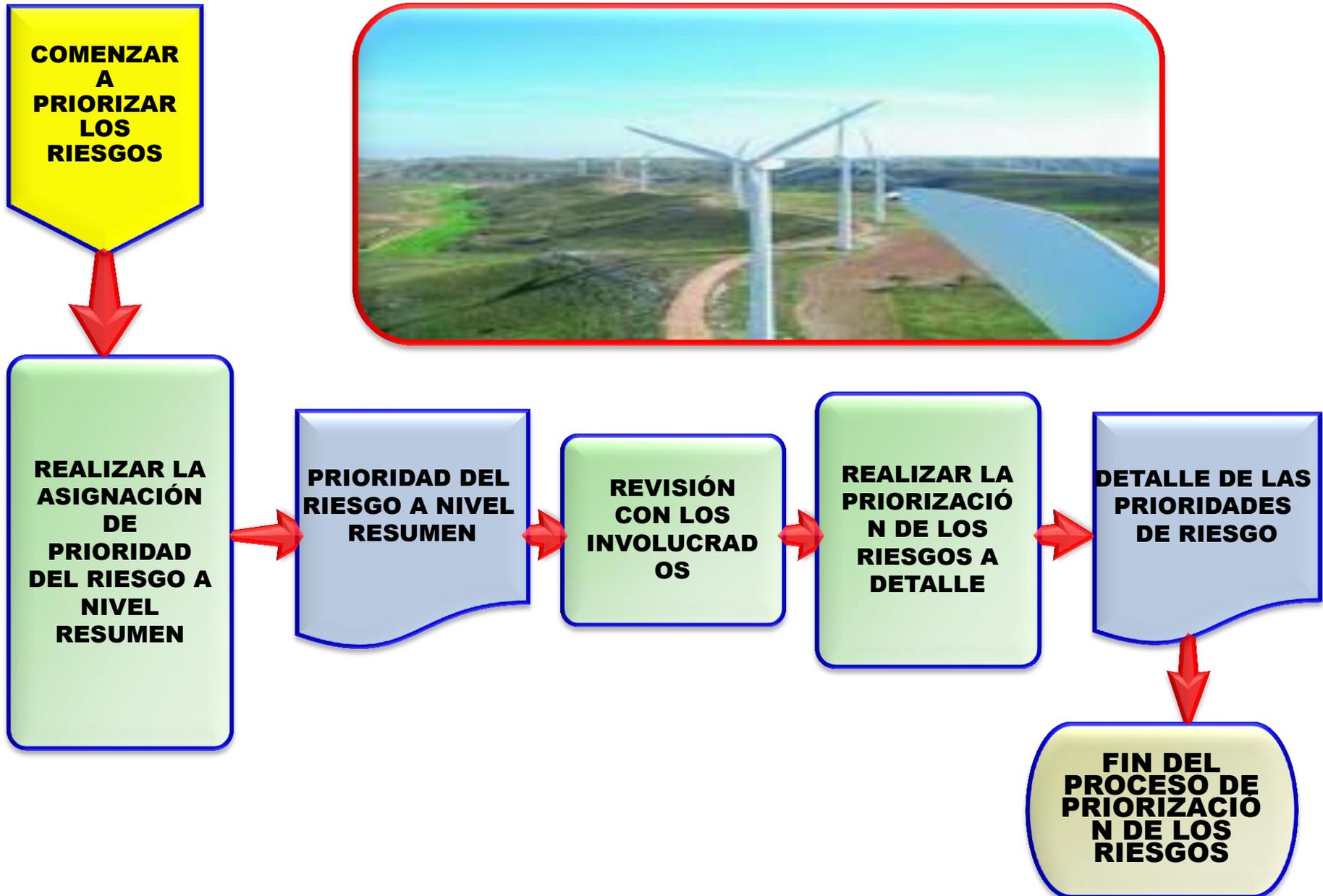
EL RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE RIESGOS, DEBE TOMAR LA LISTA CONSTRUIDA ENTRE TODOS, ANALIZAR LOS ELEMENTOS DE RIESGO Y DARLE PRIORIDAD PARA LA ACCIÓN, TOMANDO EN CUENTA QUE RIESGOS COMPROMETEN POR EJEMPLO RECURSOS PARA SU EJECUCIÓN, UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN, ENTRE OTRAS.

INDEPENDIEMENTE DE LA TÉCNICA QUE SE UTILICE PARA CUANTIFICAR LA PROBABILIDAD DE RIESGOS, ES IMPORTANTE REFLEJARLO AL ORGANIZAR EL ORDEN DE PRIORIDADES DE LOS RIESGOS, CADA RIESGO Y SU VALORACIÓN DE PROBABILIDAD DE QUE OCURRA DEBE SER VALIDADO EN CONSENSO POR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.

DEBEMOS CONSIDERAR TAMBIÉN EL IMPACTO DEL RIESGO, CUALES SON LOS COSTOS ASOCIADOS, EFECTOS ADVERSOS. PODEMOS CONSTRUIR UNA MATRIZ DE RIESGOS, REFLEJANDO LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO QUE TENDRÍA SOBRE EL PROYECTO.



COMPRENDER LA PRIORIZACIÓN DE LOS RIESGOS



CONCEPTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

RIESGO INHERENTE

TIPO DE EVENTO

FALLA

IMPACTO

CONTROL

RIESGO RESIDUAL

ES LA EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL RIESGO, CON LA CUAL LA ENTIDAD QUIERE CONOCER EL NIVEL DE EXPOSICIÓN AL MISMO.

CORRESPONDE A LA CLASIFICACIÓN DEL RIESGO.

LAS FUENTES GENERADORAS DE RIESGO.

ES LA CONSECUENCIA DE LA MATERIALIZACIÓN DEL RIESGO.

SON LAS MEDIDAS TOMADAS PARA ADMINISTRAR O GESTIONAR EL RIESGO Y PARA INCREMENTAR LA PROBABILIDAD DE QUE EL NEGOCIO/ PROCESO LOGRE SUS METAS Y OBJETIVOS

ES EL NIVEL DE RIESGO AL CUAL ESTÁ EXPUESTA LA ENTIDAD DE ACUERDO CON LOS CONTROLES EXISTENTES. EL RIESGO RESIDUAL ES EL RESULTADO DE COMBINAR LA CALIFICACIÓN DEL RIESGO INHERENTE Y LA EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES CONSIDERANDO EL DISEÑO Y LA EFECTIVIDAD OPERACIONAL DE LOS MISMOS.

RIESGO: ¿ QUÉ PUEDE SALIR MAL?

ELEMENTOS

PROBABILIDAD: A CERCA DE LA FRECUENCIA

IMPACTO: A CERCA DEL EFECTO

EL RESULTADO DE LA COMBINACIÓN DE LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO GENERA EL PERFIL DE RIESGOS

PERFIL DE RIESGOS

BAJO

MODERADO

ALTO

EXTREMO

ANÁLISIS DE RIESGOS

ELEMENTO DE CONTROL

PERMITE ESTABLECER LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LOS EVENTOS (RIESGOS) POSITIVOS Y/O NEGATIVOS Y EL IMPACTO DE SUS CONSECUENCIAS (EFECTOS)



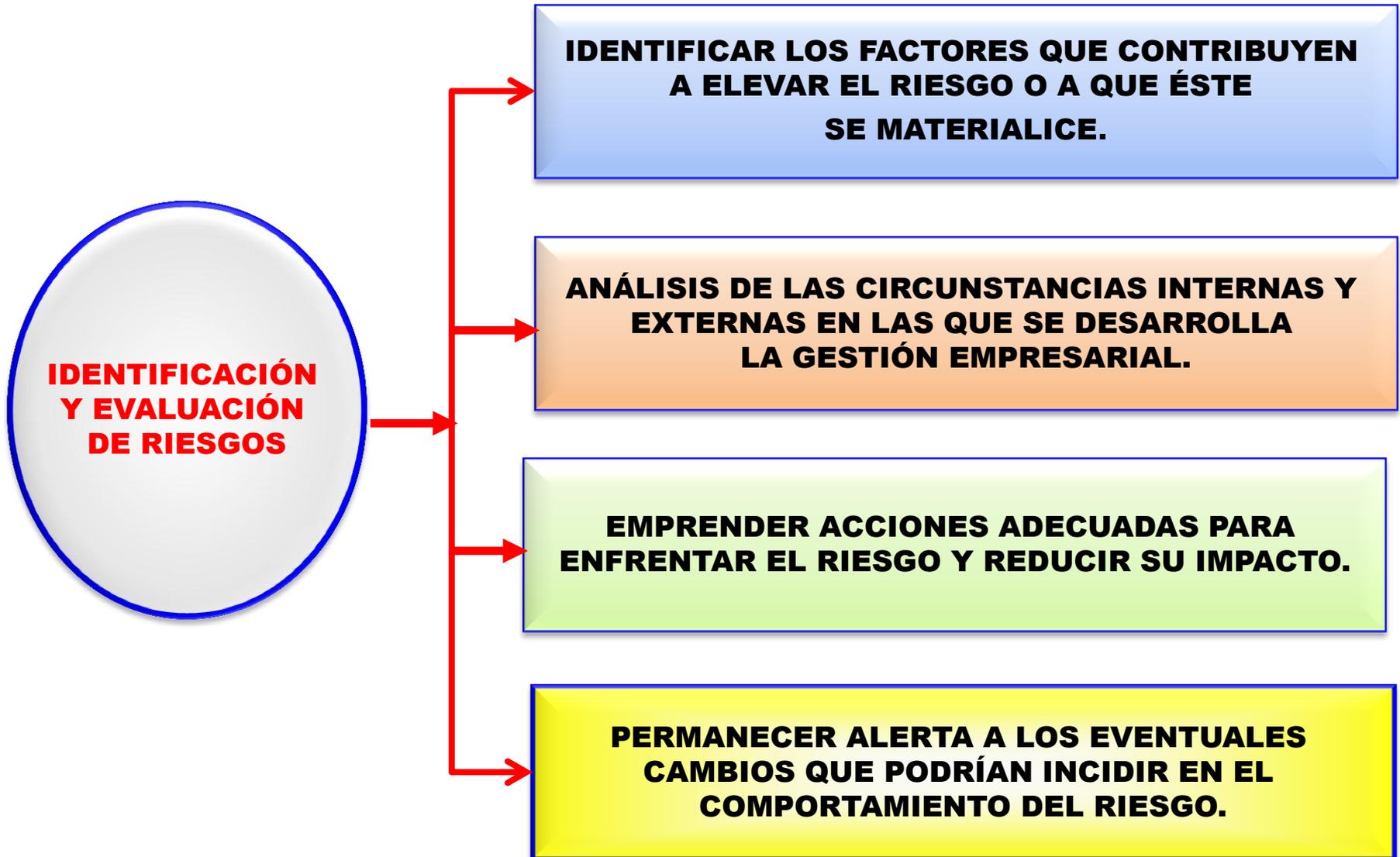
CALIFICÁNDOLOS Y EVALUÁNDOLOS A FIN DE DETERMINAR LA CAPACIDAD DE LA ENTIDAD PÚBLICA PARA SU ACEPTACIÓN Y MANEJO.

ANÁLISIS DE RIESGOS

- 1. ¿CUÁN GRANDES SON NUESTROS RIESGOS?**
- 2. ¿ CUAN IMPORTANTES SON, CUÁL ES LA REPERCUSIÓN SOBRE EL PRESUPUESTO, LOS BENEFICIOS, EL FLUJO DE CAJA, OTROS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO Y LA IMAGEN O REPUTACIÓN?**
- 3. ¿QUÉ GRADO DE PROBABILIDAD DE OCURRIR TIENEN LOS POSIBLES RIESGOS?**
- 4. ¿ QUÉ DAN ORIGEN A NUESTROS RIESGOS, CUÁLES SON LAS FUENTES DE ESTOS?**



VALORACIÓN DEL RIESGO



ANÁLISIS DE RIESGOS



EJEMPLO DE DESCRIPTORES DE PROBABILIDAD

NIVEL	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	DESCRIPCIÓN	
3	ALTA	MÁS DE 3 VECES AL AÑO.	ENTRE 1 Y 10 CASOS EN 15 DÍAS.
2	MEDIA	ENTRE 1 Y 3 VECES AL AÑO.	UN CASO ENTRE 1 Y 6 MESES.
1	BAJA	1 VEZ AL AÑO.	UN CASO ENTRE 6 Y 12 MESES.

ANÁLISIS DE RIESGOS

IMPACTO

ES LA MEDIDA DE LOS EFECTOS QUE PUEDE OCASIONAR A LA ENTIDAD LA MATERIALIZACIÓN DEL RIESGO.

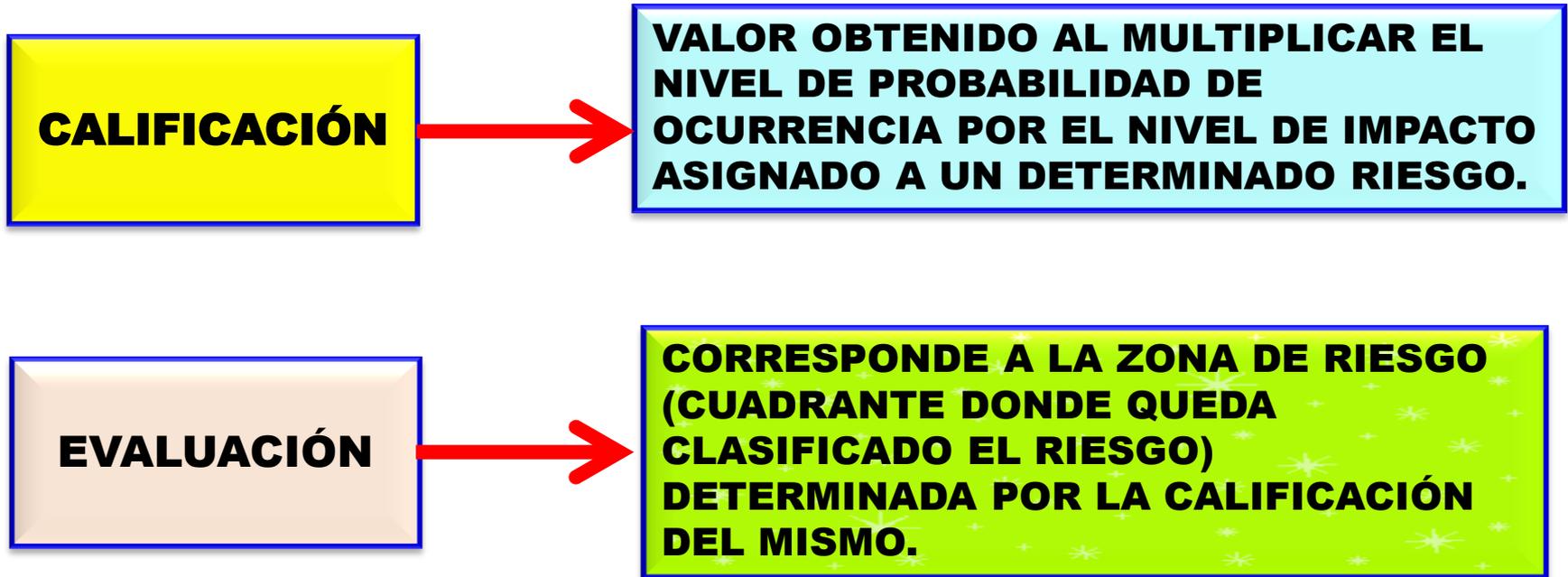
PUEDE SER CALIFICADA COMO:

**ALTO: 20
MEDIO: 10
BAJO: 5**

EJEMPLO DE DESCRIPTORES DE IMPACTO:

NIVEL	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
20	ALTO	GENERA IMPACTO NEGATIVO EN LA MAYORÍA DE LOS USUARIOS. GENERA PÉRDIDA DE VIDAS HUMANAS E INVALIDEZ.. PÉRDIDAS ECONÓMICAS SUPERIORES AL 20% DEL PATRIMONIO
10	MEDIO	GENERA QUEJAS DE LOS USUARIOS (INSATISFACCIÓN). GENERA TRAUMAS FÍSICOS Y PSICOLÓGICOS. PÉRDIDAS ECONÓMICAS ENTRE EL 5 Y EL 20% DEL PATRIMONIO.
5	BAJO	GENERA MOLESTIAS EN LAS PERSONAS. SIN LESIONES O CON LESIONES LEVES. PÉRDIDAS ECONÓMICAS INFERIORES AL 5% DEL PATRIMONIO

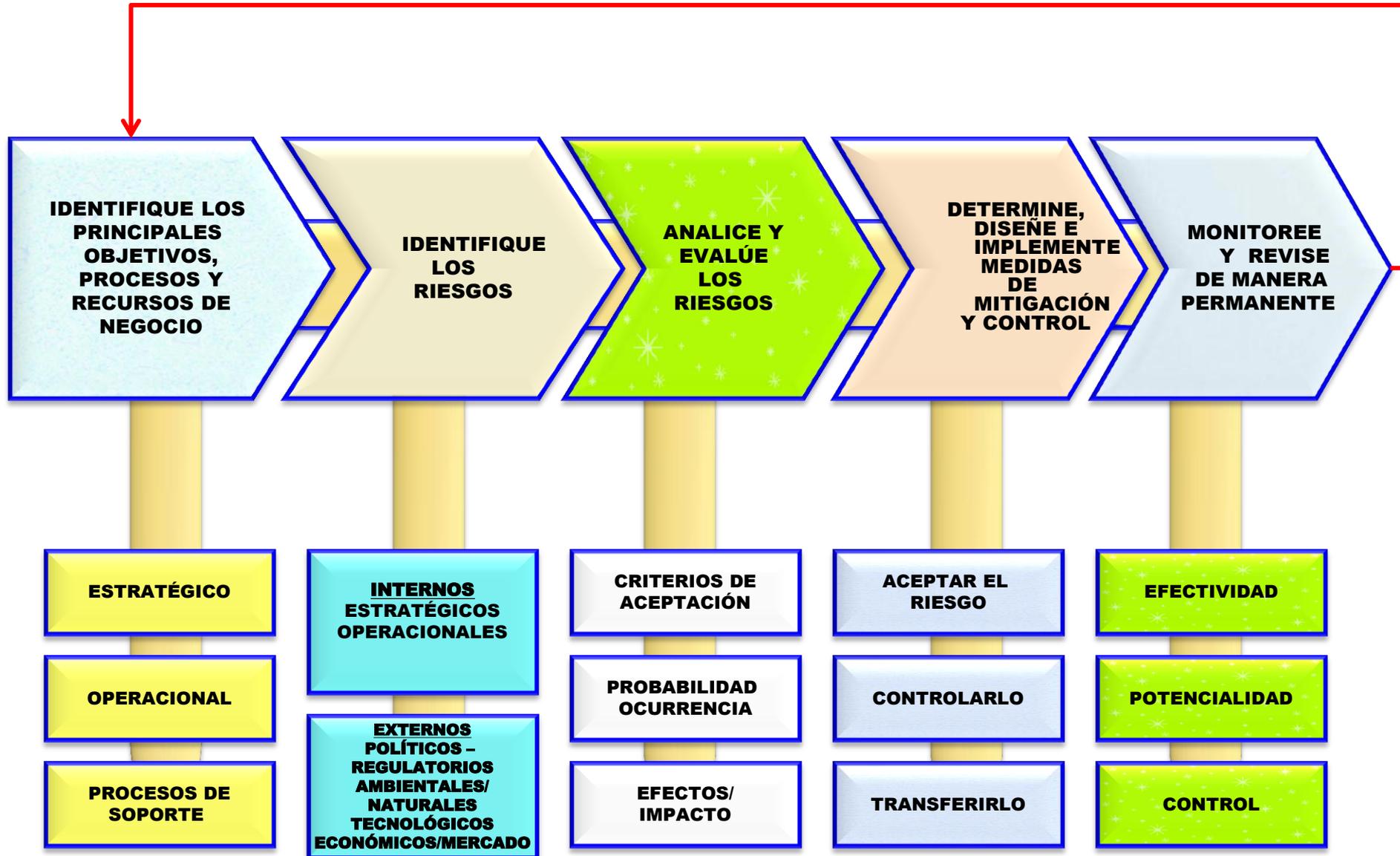
ANÁLISIS DE RIESGOS



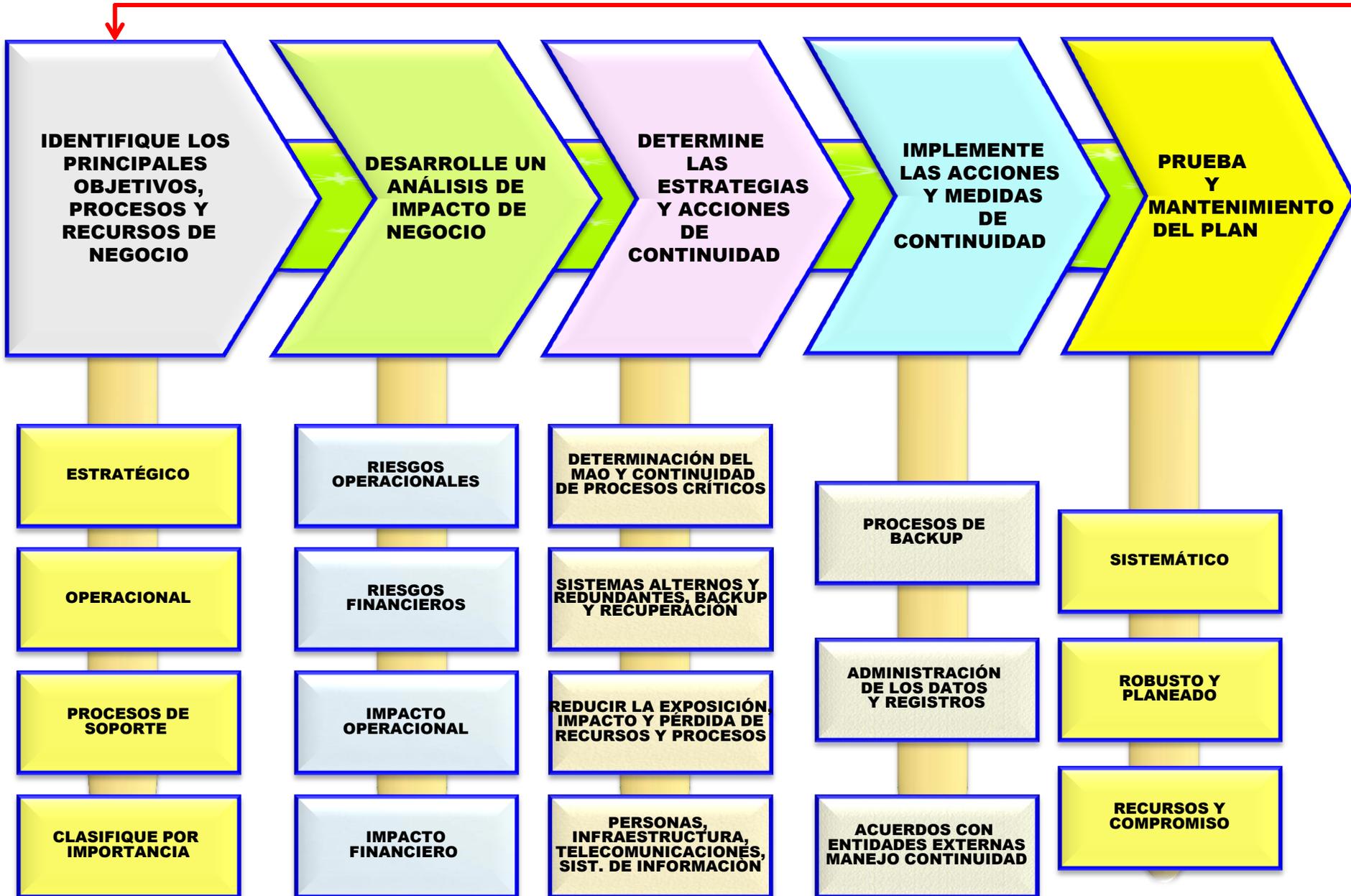
MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

Probabilidad	Valor			
Alta	3	15 Zona de Riesgo Medio	30 Zona de Riesgo Alta	60 Zona de Riesgo Alta
		Evitar Riesgo	Reducir el Riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
Media	2	10 Zona de riesgo Baja	20 Zona de riesgo Medio	40 Zona de riesgo Alta
		Asumir el riesgo Reducir el riesgo	Reducir el Riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
Baja	1	5 Zona de riesgo Baja	10 Zona de riesgo Baja	20 Zona de riesgo Medio
		Asumir el riesgo	Reducir el riesgo Compartir o transferir	Reducir el riesgo Compartir o transferir
	Valor	5	10	20
	Impacto	Bajo	Medio	Alto

EL PROCESO DE CONTINGENCIA DE NEGOCIOS



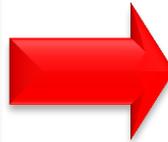
EL PROCESO DE CONTINGENCIA DE NEGOCIOS



VALORACIÓN DE RIESGOS

ELEMENTO DE CONTROL

DETERMINA EL NIVEL O GRADO DE EXPOSICIÓN DE LA ENTIDAD PÚBLICA AL IMPACTO DEL RIESGO.



PERMITIENDO ESTIMAR LAS PRIORIDADES PARA SU TRATAMIENTO.

EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES EXISTENTES

- 1. ¿LOS CONTROLES ESTÁN DOCUMENTADOS?**
- 2. ¿SE ESTÁ APLICANDO EN LA ACTUALIDAD?**
- 3. ¿ES EFECTIVO PARA MINIMIZAR EL RIESGO?**



- 1. ¿DISMINUYE EL NIVEL DE PROBABILIDAD DEL RIESGO?**
- 2. ¿DISMINUYE EL NIVEL DE IMPACTO DEL RIESGO?**

VALORACIÓN DE RIESGOS

EVALUACIÓN EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

EFICACIA

ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA

EFICIENCIA

VALORACIÓN DE RIESGOS

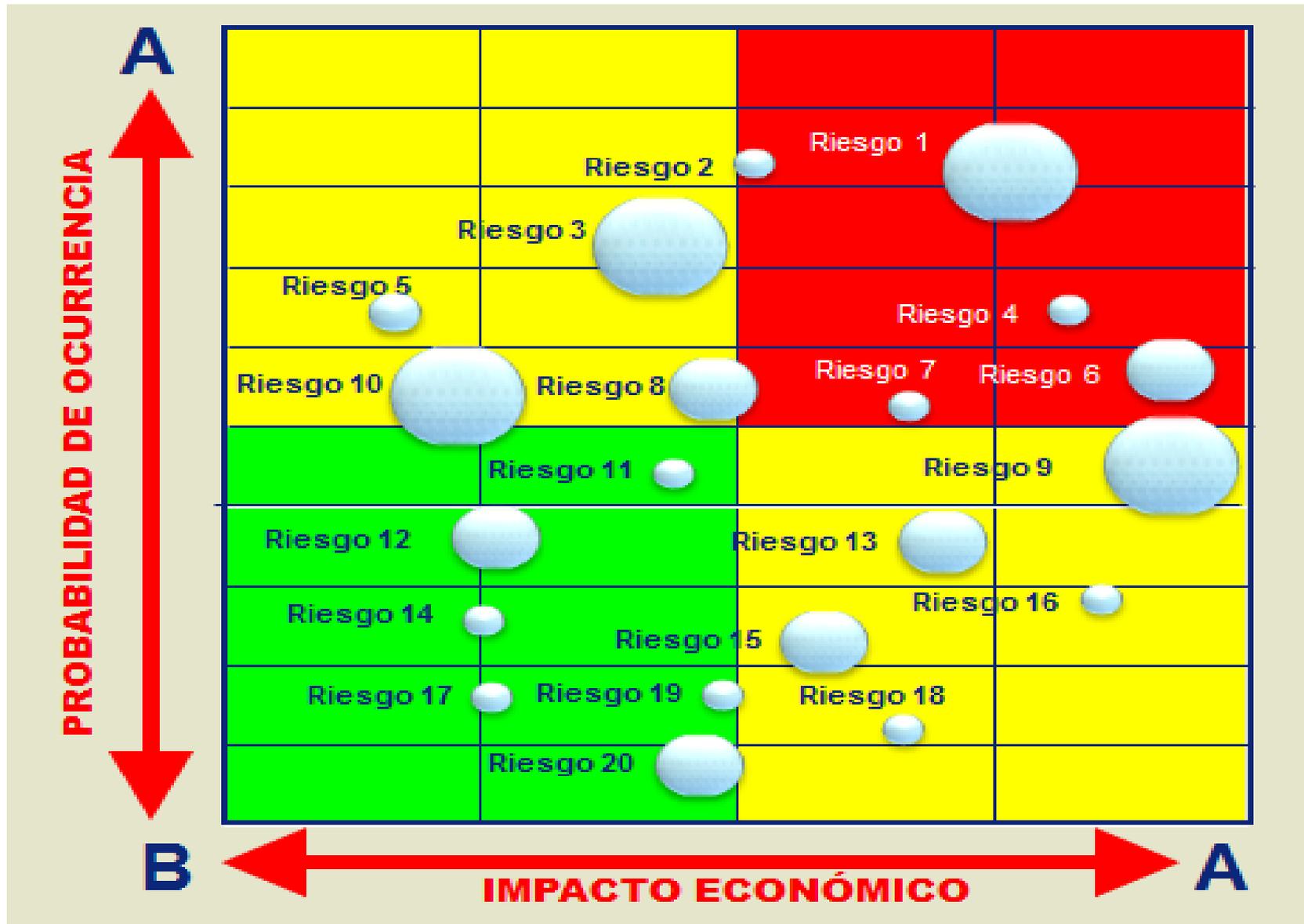
EVALUACIÓN EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

NIVEL DE EFECTIVIDAD	DECISIÓN
ALTA	EL CONTROL ES VIABLE, SE PUEDE IMPLEMENTAR.
MEDIA	SE REALIZA UN ESTUDIO DE COSTOS PARA DEFINIR FACTIBILIDAD DEL CONTROL.
BAJA	SE REPLANTEA EL CONTROL PROPUESTO O SE DEFINE OTRO QUE RESULTE MÁS EFECTIVO.

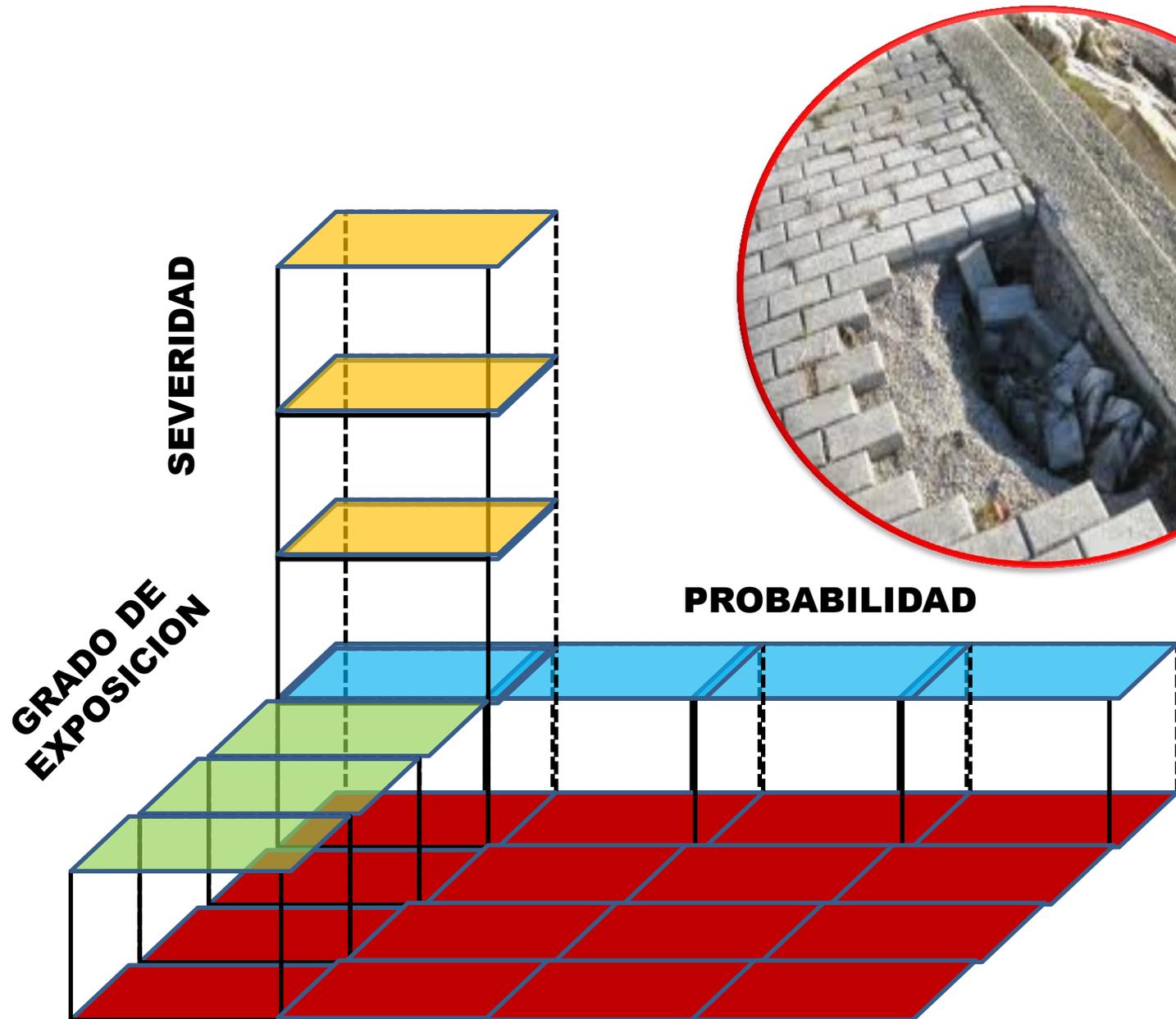
VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

Probabilidad		Severidad		G. Exposición	
Remota	1	Insignificante	1	Poca	1
Poca	2	Marginal	2	Baja	2
Ocasional	3	Crítica	3	Mediana	3
Frecuente	4	Muy Crítica	4	Alta	4

PRIORIZACIÓN DE RIESGOS



ANÁLISIS DEL RIESGO



ENFOQUES ANTE LA GESTIÓN DE RIESGOS BASADOS EN LA INMEDIATEZ Y LA REPERCUSIÓN

	CATASTRÓFICO	ABANDONAR LA ESTRATEGIA EXISTENTE Y DESARROLLAR UNA NUEVA	GESTIONAR TENIENDO PRESENTE EL RIESGO; NO INVERTIR EN EXCESO	PLANIFICAR UNA ESTRATEGIA DE SALIDA
	MODERADO	TRASLADAR RECURSOS CONSIDERABLES PARA RESPONDER	PREPARAR PLANES PARA UNA REACCIÓN ADECUADA	ESTUDIAR OPCIONES DE ESTRATEGIA
	PERCEPTIBLE	PEQUEÑA MODIFICACION DE LA ASIGNACION DE RECURSOS	PLANIFICAR UN POSIBLE TRASLADO DE RECURSOS	DESARROLLAR MEDICIONES Y VIGILAR
	EFECTO			
	ESTRATEGIA	AHORA	PRONTO	LEJANA EN EL TIEMPO

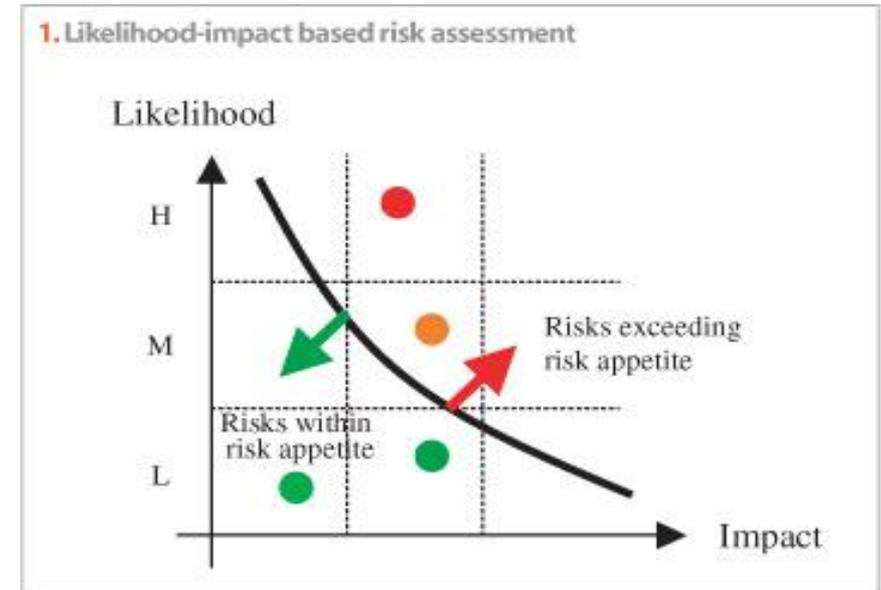
ANÁLISIS DEL RIESGO

Risk Assessment Matrix									
SEVERITY	CONSEQUENCES				INCREASING LIKELIHOOD				
	People	Assets	Environment	Reputation	A	B	C	D	E
					Never heard of in the Industry	Heard of in the Industry	Has happened in our Organisation or more than once per year in the Industry	Has happened at the Location or more than once per year in our Organisation	Has happened more than once per year at the Location
0	No injury or health effect	No damage	No effect	No impact	Continuous Improvements				
1	Slight injury or health effect	Slight damage	Slight effect	Slight impact	Control to ALARP				
2	Minor injury or health effect	Minor damage	Minor effect	Minor impact					
3	Major injury or health effect	Moderate damage	Moderate effect	Moderate impact	Tolerability to be Endorsed by Management				
4	PTD* or up to 3 fatalities	Major damage	Major effect	Major impact					
5	More than 3 fatalities	Massive damage	Massive effect	Massive impact					

* Permanent Total Disability

		Probability				
		Frequent	Likely	Occasional	Seldom	Unlikely
Severity	Catastrophic	Extremely High				
	Critical		High			
	Moderate		Medium			
	Negligible				Low	

Scale of Negative Effect	Sensitivity of Fish and Fish Habitat			
	Highly Sensitive	Moderately Sensitive	Low Sensitivity	Not Fish Habitat
High	Significant Negative Effects	HIGH RISK	MEDIUM RISK	LOW RISK
Medium				
Low				
None	No Fisheries Act requirements			



NIVEL DE MADUREZ DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

ESTADO DE MADUREZ, ERM	CARACTERÍSTICAS CLAVES	ENFOQUE DE AUDITORÍA INTERNA
1. INCIPIENTE	NO EXISTE UN ENFOQUE FORMAL DE GESTIÓN DEL RIESGO.	PROMOVER LA GESTIÓN DEL RIESGO Y ESTABLECER LA PLANEACIÓN CON BASE EN UNA VALORACIÓN DE RIESGOS REALIZADA POR LA AUDITORÍA INTERNA.
2. CONOCIDO	EXISTEN ESFUERZOS AISLADOS DE GESTIÓN DE RIESGOS.	PROMOVER EL ENFOQUE DE GESTIÓN DE RIESGOS A NIVEL ORGANIZACIONAL Y ESTABLECER LA PLANEACIÓN CON BASE EN UNA VALORACIÓN DE RIESGOS REALIZADA POR LA AUDI- TORÍA INTERNA.
3. DEFINIDO	LA ESTRATEGIA Y POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS HAN SIDO DEFINIDAS Y COMUNICADAS. ASÍ MISMO, EL LÍMITE DEL RIESGO ESTÁ DEFINIDO.	SER FACILITADOR EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL Y UTILIZAR LA VALORACIÓN DE RIESGOS DE LA ADMINISTRACIÓN DONDE SEA APROPIADO PARA ESTABLECER LA PLANEACIÓN DE AUDITORÍAS.
4. ADMINISTRADO	EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO EMPRE- SARIAL ESTÁ DESARROLLADO Y COMUNICADO.	AUDITAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGOS Y UTILIZAR LA VALORACIÓN DE RIESGOS DE LA ADMINISTRACIÓN DONDE SEA APROPIADO, COMO COMPLEMENTO A LA PLANEACIÓN DE AUDITORÍA.
5. OPTIMIZADO	LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO Y EL CONTROL INTERNO ESTÁN COMPLETAMENTE INMERSOS EN LAS OPERACIONES Y PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.	AUDITAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGOS Y UTILIZAR LA VALORACIÓN DE RIESGOS DE LA ADMINISTRACIÓN DONDE SEA APROPIADO COMO COMPLEMENTO A LA PLANEACIÓN DE AUDITORÍA.

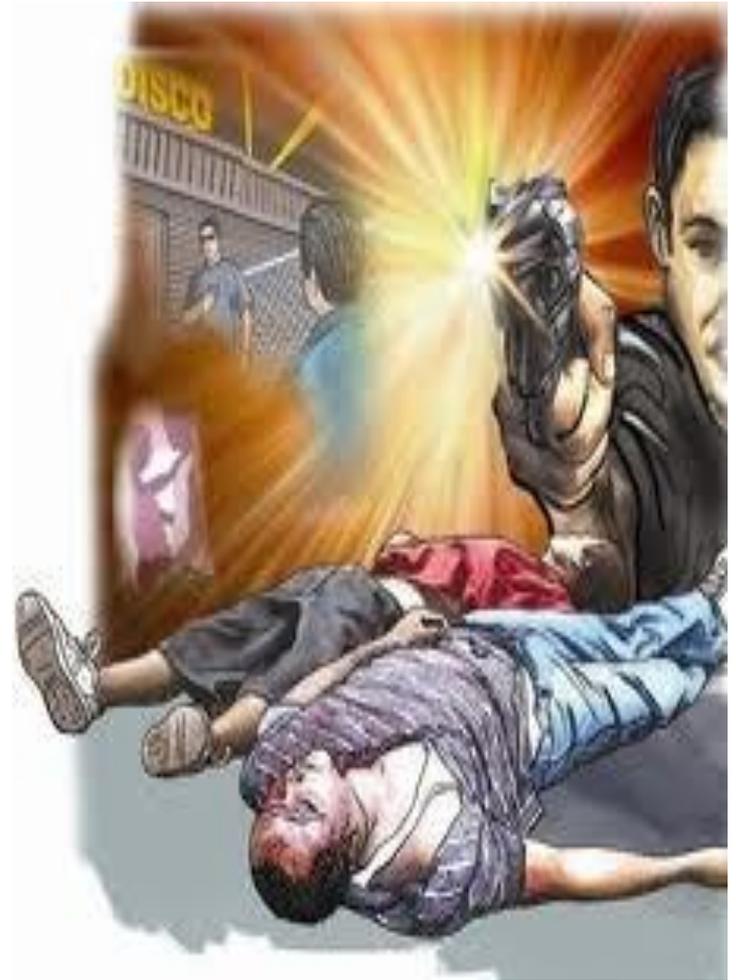
LA MATRIZ DE RIESGOS

LA MATRIZ DE RIESGOS O TAMBIÉN LLAMADA MATRIZ DE LA PROBABILIDAD DEL IMPACTO MPI, ES UNA COMBINACIÓN DE MEDICIÓN Y PRIORIZACIÓN DE RIESGOS, QUE CONSISTE EN LA GRAFICACIÓN DE LOS MISMOS EN UN PLANO CARTESIANO, EN DONDE EL EJE DE LAS X IDENTIFICA LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL FACTOR DE RIESGO, Y EL EJE DE LAS Y IDENTIFICA EL IMPACTO QUE ESTE FACTOR TIENE SOBRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

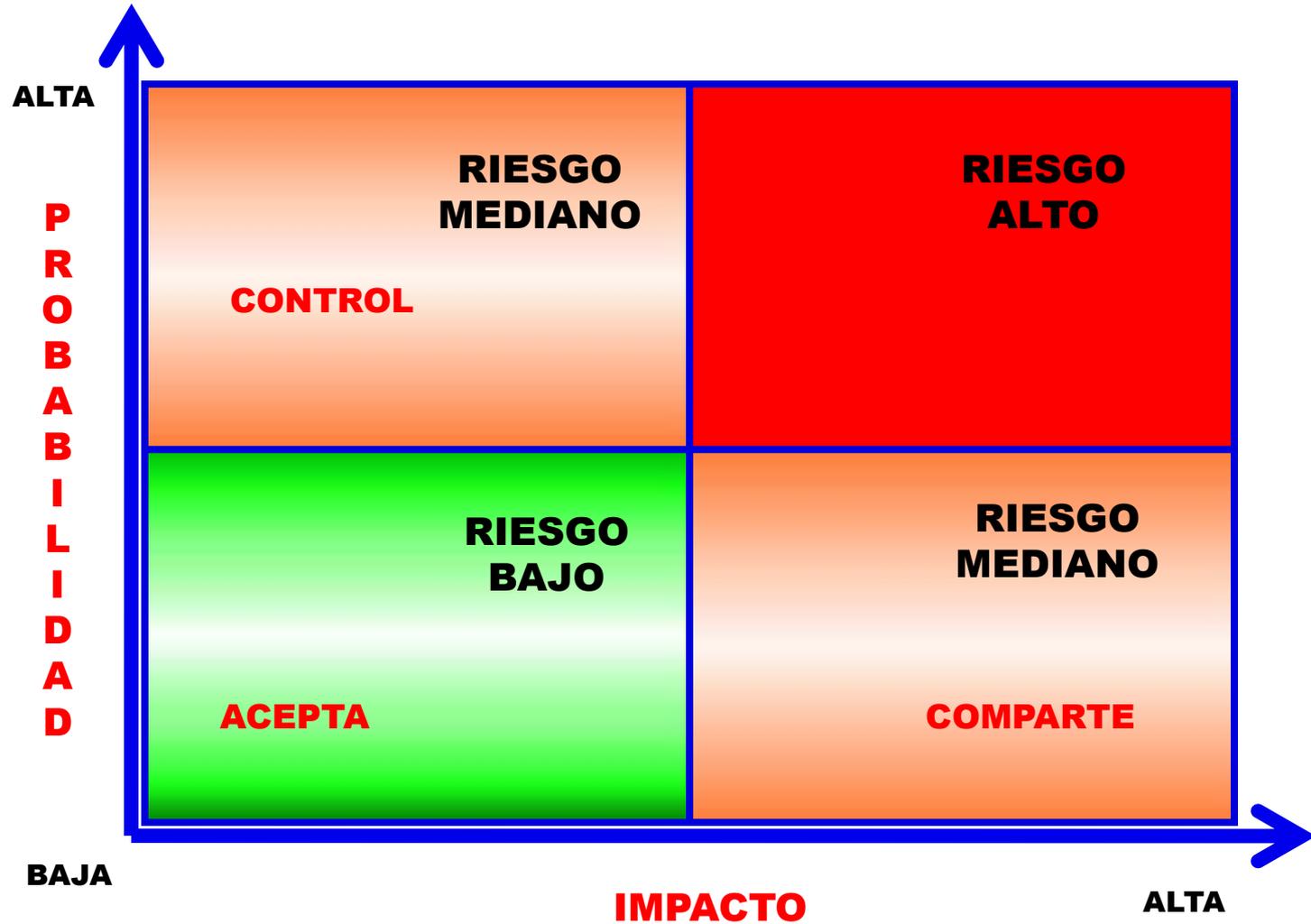


IMPORTANCIA DE LA MATRIZ DE RIESGOS

- 1. ES UNA HERRAMIENTA PARA EVALUACIÓN DE RIESGOS, QUE PERMITE PRESENTAR DE MANERA GRÁFICA EL IMPACTO (SEVERIDAD O PÉRDIDA) Y LA FRECUENCIA (PROBABILIDAD DE OCURRENCIA) DE EVENTOS DE RIESGO.**
- 2. ES UNA GUÍA VISUAL QUE FACILITA DETERMINAR PRIORIDADES PARA LA ATENCIÓN Y TOMA DE DECISIONES DE DETERMINADOS RIESGOS IDENTIFICADOS.**
- 3. PERMITE A LOS ADMINISTRADORES DE LAS CAC ELEGIR QUE RIESGOS MERECE SER TRATADOS A FIN DE ESTABLECER PRIORIDADES PARA SU TRATAMIENTO Y CONTROL.**



MÉTODO IMPACTO VS PROBABILIDAD



ESTIMACIÓN DE LA PROBABILIDAD

LA PROBABILIDAD DEL RIESGO ES UNA MEDIDA QUE CALCULA LA PROBABILIDAD DE QUE LA SITUACIÓN DESCRIPTA EN EL APARTADO DE CONSECUENCIAS DE LOS RIESGOS DE LA DECLARACIÓN DE RIESGOS LLEGUE A PRODUCIRSE DE VERDAD.

PARA CUANTIFICAR LA INCERTIDUMBRE ACERCA DE LA OCURRENCIA DE LOS RIESGOS SE EMPLEARÁN LAS CATEGORIZACIONES EXPRESADAS EN LENGUAJE NATURAL, EN BASE A UN RANGO DE PROBABILIDADES ESTABLECIDO EN UN CUADRO DE REFERENCIA.



ESTIMACIÓN DEL IMPACTO

EL IMPACTO DEL RIESGO CALCULA LA GRAVEDAD DE LOS EFECTOS ADVERSOS, LA MAGNITUD DE UNA PÉRDIDA O EL COSTO POTENCIAL DE LA OPORTUNIDAD SI EL RIESGO LLEGA A PRODUCIRSE DENTRO DEL PROYECTO.



EXPOSICIÓN AL RIESGO

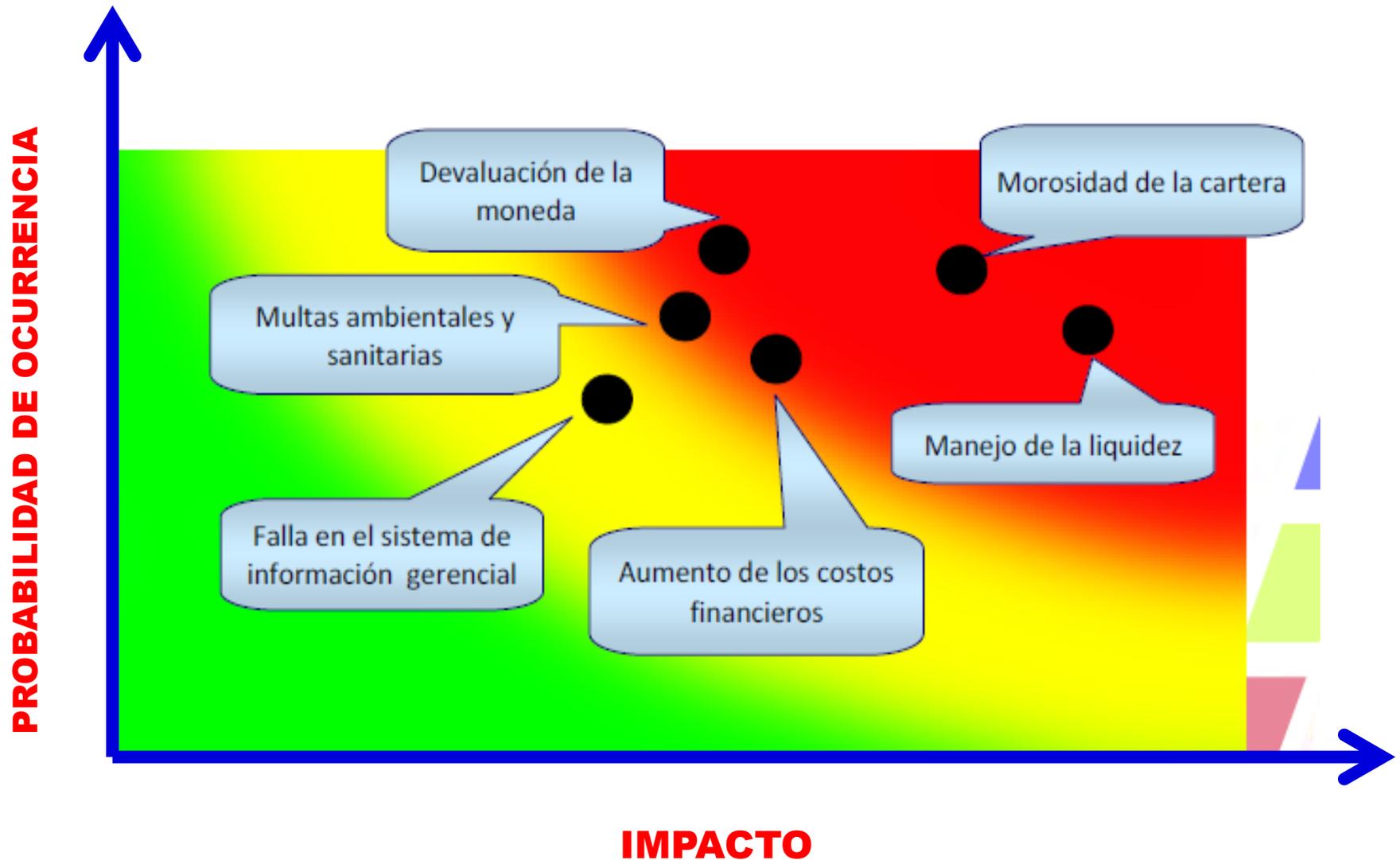
LA EXPOSICIÓN AL RIESGO CALCULA LA AMENAZA GENERAL QUE SUPONE EL RIESGO COMBINANDO LA INFORMACIÓN QUE EXPRESA LA PROBABILIDAD DE UNA PÉRDIDA REAL CON INFORMACIÓN QUE INDICA LA MAGNITUD DE LA PÉRDIDA POTENCIAL EN UN ÚNICO VALOR NUMÉRICO.

LA EXPOSICIÓN AL RIESGO SE CALCULA MULTIPLICANDO LA PROBABILIDAD DE RIESGO POR EL IMPACTO.

LUEGO SE UTILIZARÁ LA MAGNITUD DE LA EXPOSICIÓN AL RIESGO PARA CLASIFICAR LOS RIESGOS.



EVALUACIÓN DEL RIESGO – MAPA DE RIESGOS



MAPA DE RIESGOS - ÁREA DE TRÁMITES Y PROCEDIMIENTOS

FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS	PONDERACIÓN
AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS DEBIDAMENTE ESTABLECIDOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. LOS PROCEDIMIENTOS Y LOS MÉTODOS PARA EJECUTARLOS NO SON CONOCIDOS, 2. NO ESTÁN DEFINIDOS EN MANUALES; SE IMPROVISAN LAS CONDICIONES Y CRITERIOS DECISIÓN; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ALTA DISCRETIONALIDAD Y CONCENTRACIÓN DE PODER EN LAS DECISIONES QUE AFECTAN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS. 2. SE DIFICULTA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE FACTORES QUE INCIDEN SOBRE LA EFICACIA Y EFICIENCIA. 	RIESGO ALTO
BAJA CAPACIDAD TECNOLÓGICA	NO SE HAN INCORPORADO DESARROLLOS TECNOLÓGICOS PARA RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS, EXIGENCIAS, OBJETIVOS Y COMPROMISOS ADQUIRIDOS POR LA ENTIDAD.	<ol style="list-style-type: none"> 1. INCIDE EN EL PROCEDIMIENTO Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN. 2. SE FAVORECE EL FRAUDE Y EL SOBORNO. AFECTA LA COMPETITIVIDAD DE LA ENTIDAD. 	RIESGO ALTO
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS TRÁMITES Y PROCEDIMIENTOS	LOS PUNTOS CRÍTICOS DE LOS PROCEDIMIENTOS NO ESTÁN IDENTIFICADOS NI ESTÁN ACOMPAÑADOS DE ESTRATEGIAS O INDICADORES DE EVALUACIÓN.	SE FAVORECE EL TRÁFICO DE INFLUENCIAS Y EL PACTO ENTRE INTERESES PARTICULARES EN DESMEDRO DE LOS BIENES Y RECURSOS DE LA ENTIDAD.	RIESGO MEDIO
MODELOS EMPLEADOS PARA ELABORAR Y SISTEMATIZAR LOS PROCEDIMIENTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. SE CARECE DE PARÁMETROS QUE AYUDEN A UNA ADMINISTRACIÓN RACIONAL DE LOS TRÁMITES Y PROCEDIMIENTOS. 2. LOS REQUISITOS, TIEMPOS Y CONDICIONES DE ATENCIÓN DE LOS SERVICIOS NO ESTÁN DETERMINADOS. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PROPICIA LA EXIGENCIA DE DÁDIVAS O EL OFRECIMIENTOS DE LAS MISMAS. 2. SE GENERA UN ELEVADO ÍNDICE DE AUTORIZACIONES Y APROBACIONES, AFECTANDO LA EFICACIA Y EFICIENCIA. 	RIESGO ALTO
INJERENCIA DE LA ESTRUCTURA DE PODER ORGANIZACIONAL	LA FINALIDAD Y FORMA DE LOS TRÁMITES Y PROCEDIMIENTOS PUEDE SER ALTERADA SIN DAR LUGAR A SANCIONES EN VIRTUD DEL PODER QUE CONFIERE UN ALTO CARGO.	<ol style="list-style-type: none"> 1. PERMITE LA TOMA DE DECISIONES SUJETAS A INTERESES ECONÓMICOS Y POLÍTICOS. 2. AFECTA LA AGILIDAD, COSTOS, IMAGEN, CONFIANZA Y CREDIBILIDAD EN LAS DECISIONES Y ACTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS. 	RIESGO MEDIO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

NIVEL	RANGOS	DESCRIPCIÓN
5	CASI CIERTA	LA EXPECTATIVA DE OCURRENCIA SE DA EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS
4	MUY PROBABLE	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA EN LA MAYORÍA DE LAS CIRCUNSTANCIAS
3	MODERADA	PUEDE OCURRIR
2	IMPROBABLE	PODRÍA OCURRIR ALGUNAS VECES
1	RARA	PUEDE OCURRIR SOLO BAJO CIRCUNSTANCIAS EXCEPCIONALES



No	PROCESO	RIESGO INTERNO	RIESGO EXTERNO	DESCRIPCION	CAUSAS	POSIBLES CONSECUENCIAS	CONTROL EXISTENTES
1	GESTIÓN ASESORÍA JURÍDICA	SEGUIMIENTO INOPORTUNO DE LOS PROCESOS JUDICIALES	INFORMACIÓN INCOMPLETA O TARDÍA POR PARTE DE LA FIRMA CONTRATISTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS JUDICIALES	INFORMACIÓN SOBRE LAS ACTUACIONES JUDICIALES FUERA DE OPORTUNIDAD	NO REVISIÓN DEL ESTADO DE LOS PROCESOS PERIÓDICAMENTE	FALLOS CONTRA LA ENTIDAD.	CONTRATO CON LA FIRMA LITIGAR.COM, SEGUIMIENTO POR PARTE DEL PERSONAL ESPECIALIZADO
2	PLANIFICACIÓN	INCUMPLIMIENTO PARCIAL DE METAS DEFINIDAS EN LOS PLANES INSTITUCIONALES	INCUMPLIMIENTO DE LAS METAS POR PARTE DE LAS ÁREAS	* MALA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO ASIGNADO Y APROBADO PARA CUMPLIMIENTO DE METAS DE LOS PLANES. * SOLICITUD DE EXCLUSIÓN DELIBERADA DE LAS ACCIONES POR PARTE DE LAS ÁREAS.	*REQUERIMIENTOS Y/O SANCIONES POR PARTE DE LOS ENTES DE CONTROL. * MALA CALIFICACIÓN DE LA ENTIDAD.	* REVISIÓN, ANÁLISIS Y AJUSTES DE LOS DIFERENTES PLANES ESTABLECIDOS POR PARTE DEL COMITÉ DIRECTIVO. * SEGUIMIENTO PERIODICO A LOS DIFERENTES PLANES. * PROGRAMACIÓN PRESUPUESTO PARA CUMPLIMIENTO DE PLANES DE LA OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN Y SISTEMAS	REVISIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN
3	PRESUPUESTO	INADECUADA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VIÁTICOS POR LAS ÁREAS.	LIMITACIONES PRESUPUESTALES LEGALES	QUE EL RUBRO PRESUPUESTAL ASIGNANDO A VIÁTICOS NO CORRESPONDE A LO PLANEADO PARA CUBRIR LAS METAS ESTABLECIDAS POR LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA ENTIDAD EN CUANTO A COMISIONES LOCALES Y NACIONALES.	*LO PLANEADO EN COMISIONES NO SE AJUSTA A LO DESARROLLADO DURANTE EL AÑO.	NO SE CUMPLEN LAS METAS CONSIGNADAS EN EL POA	NO HAY

TABLA DE IMPACTO SEGÚN TIPO DE PROYECTO

PARA PODER CUANTIFICAR UN RIESGO, ES NECESARIO DEFINIR UNA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (CORRESPONDIENTE A UNA PROBABILIDAD MEDIDA COMO PORCENTAJE) Y UN NIVEL DE IMPACTO.

DEFINIR UNA TABLA DE IMPACTO EN UN PROYECTO PERMITE HOMOGENIZAR LA DEFINICIÓN DE LA CUANTÍA DEL IMPACTO DE UN RIESGO, ELIMINANDO EL SESGO QUE EXISTE RESPECTO A LO QUE CADA INTEGRANTE DEL EQUIPO "CREE".

CRITERIOS	MUY BAJO 1	BAJO 3	MODERADO 5	ALTO 7	MU ALTO 9
COSTO DIRECTO	SOBRE COSTO < 1 %	SOBRECOSTO 1 % - 3 %	SOBRECOSTO 3 % - 5 %	SOBRECOSTO 5 % - 6 %	SOBRECOSTO SOBRE 6 %
COSTO GG OBRA Y UTILIDADES	SOBRE COSTO < 1 %	SOBRECOSTO 1 % - 2 %	SOBRECOSTO 2 % - 3 %	SOBRECOSTO 3 % - 4 %	SOBRECOSTO SOBRE 4 %
COSTO LOGISTICA	SOBRE COSTO < 1 %	SOBRECOSTO 1 % - 5 %	SOBRECOSTO 5 % - 10 %	SOBRECOSTO 10 % - 20 %	SOBRECOSTO SOBRE 20 %
TIEMPO	RETRASO SIN IMPACTO EN RUTA CRÍTICA	RETRASO < 10 DÍAS	RETRASO DE 10 – 30 DÍAS	RETRASO DE 30 – 50 DÍAS	RETRASO SOBRE 50 DÍAS
ALCANCE - ADICIONALES	MODIFICACIONES AL ALCANCE APENAS PERCEPTIBLE	MODIFICACIONES AL ALCANCE NO AFECTAN A LA UTILIDAD DE OBRA	MODIFICACIONES AL ALCANCE AFECTAN MENOS DE UN 2 % A LA UTILIDAD DE OBRA	MODIFICACIONES AL ALCANCE AFECTAN MENOS DE UN 5 % A LA UTILIDAD DE OBRA	MODIFICACIONES AL ALCANCE AFECTAN MENOS DE UN 8 % A LA UTILIDAD DE OBRA
CALIDAD	DEGRADACIÓN CALIDAD APENAS PERCEPTIBLE	RECHAZO INTERNO IMPERCEPTIBLE PARA EL ITO	DEGRADACIÓN DE CALIDAD REQUIERE APROBACIÓN DEL ITO	RECHAZO DE ITO, IMPLICA ARREGLOS MENORES	RECHAZO ITO, IMPLICA RECONSTRUCCIÓN
SATISFACCIÓN DE INTERESADOS	CONFLICTOS MENORES NO AFECTAN PLAZO DE OBRA	CONFLICTO SE SOLUCIONA DE MANERA INFORMAL	CONFLICTO REQUIERE NEGOCIACIÓN DE ADMINISTRADOR DE OBRA	CONFLICTO REQUIERE NEGOCIACIÓN DE DIRECTOR DE OBRA CON INTERESADOS	PARALIZACIÓN DE OBRA

PERFIL DE RIESGO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

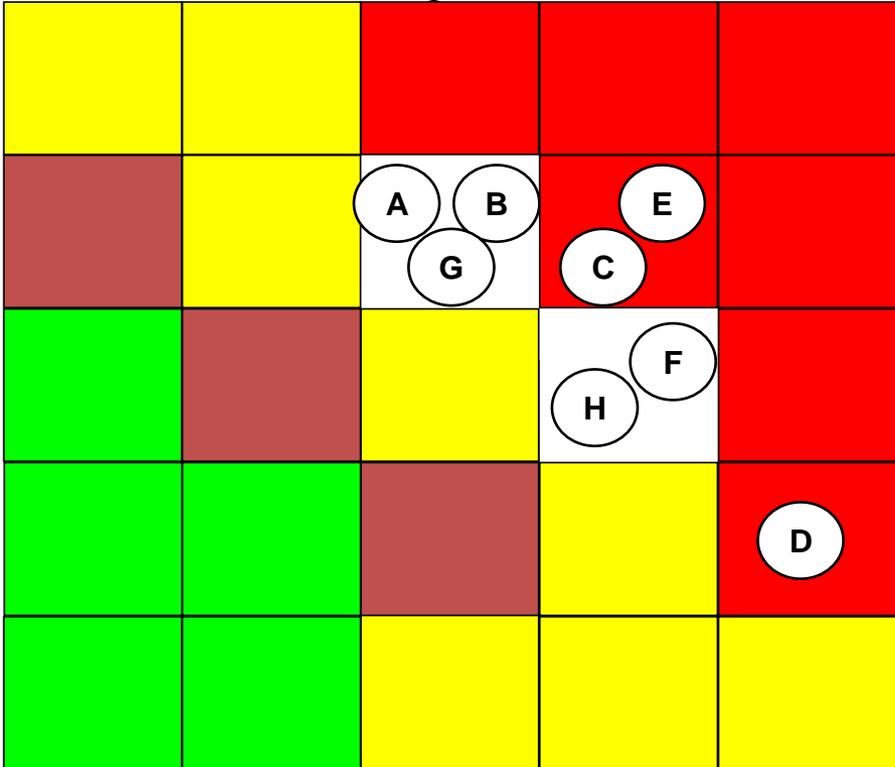
MUY FRECUENTE

PROBABLE

PUEDE OCURRIR

EVENTUALMENTE

RARA VEZ

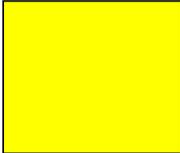


Insignificante Menor Moderado Mayor Catastrófico

MAGNITUD DE IMPACTO



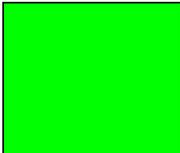
RIESGO EXTREMO



RIESGO ALTO



RIESGO MODERADO



RIESGO BAJO

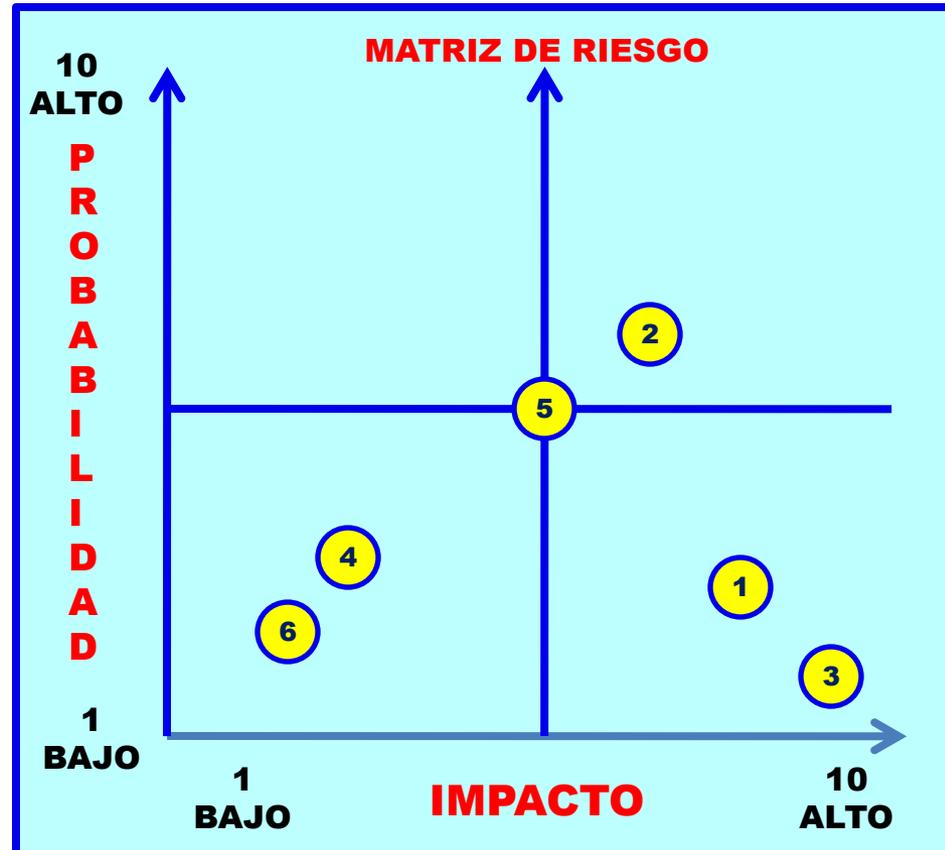
MAPA DE RIESGO

P R O C E S O	S U B P R O C E S O	E T A P A S	ÁREA CRÍTICA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL				PROBABILIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD			
					DESCRIPCIÓN	NIVEL DE EFICIENCIA			VA L O R	CLASIFI CACIÓN	CLASIFI CACIÓN	V A L O R	CLASIFI CACIÓN	V A L O R	SEVE RIDAD	VALOR
						P D	P O	M A								
I N V E R S I ÓN R E G I O N A L F N D R	L I C I T A C I ÓN Y A D J U D I C A C I ÓN	A P E R T U R A	QUE LA COMISIÓN REALICE DEFICIENTEMENTE LA PRIORIZACION DE LA PROPUESTA Y UNA DEFICIENTE INTERPRETACIÓN DE LAS BASES ESTABLECIDAS	EVALUAR TÉCNICA Y FINANCIERA MENTE LAS PROPUESTAS DE LOS OFERENTES Y PRIORIZAR DE ACUERDO A LOS ANTECEDENTES PRESENTA DOS	EMISIÓN DE INFORME DE LA COMISIÓN QUE ES PRESENTADO PARA SU RATIFICACIÓN, MODIFICACIÓN O RECHAZO Y ANÁLISIS POR PARTE DE LA COMISIÓN AL MOMENTO DE LA APERTURA, DE LOS ANTECEDENTES DE LOS OFERENTES DE ACUERDO A LAS BASES GENERALES Y TÉCNICAS	P E	P V	M A	5	MAYOR	PROBABLE	4	CATASTROFIC O	5	20	EXTREMO
		A D J U D I C A C I ÓN	QUE SE REALICE UNA DEFICIENTE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DEL OFERENTE ADJUDICADO	DESIGNAR AL OFERENTE ADJUDICADO	VERIFICACIÓN DE LOS ANTECEDENTES APORTADOS POR EL OFERENTE, POR PARTE DE LA COMISIÓN EVALUADORA Y EL GOBIERNO REGIONAL	P E	P V	M A	5	MAYOR	MODERADO	3	MAYOR	4	12	EXTREMO
	E J E C U C I ÓN E N T E R R E NO	CONTRATO (GARANTÍA)	QUE NO SE CUMPLAN LAS OBLIGACIONES CONTRACTUALES ESTABLECIDAS EN EL CONTRATO	ESTABLECER LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES ENTRE LAS PARTES	CONSTATAción DE LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO RESPECTIVO, POR PARTE DEL GORE DENTRO DEL PLAZO	P E	C R	M A	5	MAYOR	MODERADO	3	CATASTROFIC O	5	15	EXTREMO
		E J E C U C I ÓN E N T E R R E NO	QUE EXISTA ATRASO EN LA EJECUCIÓN DE OBRA	VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE LA OBRA Y/O EQUIPAMIENTO	COMPROBACIÓN A TRAVÉS DE UN INFORME DEL AVANCE DE LA EJECUCIÓN DE LA OBRA, POR PARTE DEL I.T.O				5	MAYOR	PROBABLE	4	MAYOR	4	16	EXTREMO

¿COMO MEDIR LOS RIESGOS QUE ENFRENTA SU EMPRESA?

UTILIZAR UNA MATRIZ DE RIESGO QUE EVALÚE LA PROBABILIDAD E IMPACTO PROMEDIO (INTENSIDAD, COSTO) DE CADA EVENTO SOBRE UNA ESCALA DE 1 A 10 (1 = BAJO; 10 = ALTO)

EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO
1. PERSONAL CON UN ACCIDENTE DE CARRO, FUERA 6 SEMANAS	3	8
2. PERSONAL NO AUTORIZADO CON ACCESO AL SISTEMA DE NÓMINAS	7	7
3. FUNCIONARIO DE 35 AÑOS DEJE DE VIVIR	1	10
4. EMPLEADOS NUEVOS QUE DEJAN EL EMPLEO	3	3
5. PERSONAL QUE DAÑA LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA	5	5
6. PERSONAL QUE NO APLICA LA CAPACITACIÓN ADQUIRIDA	2	2



ESTRATEGIAS PARA TRATAR RIESGOS

EVENTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIA
1. PERSONAL CON UN ACCIDENTE DE CARRO, FUERA 6 SEMANAS	3	8	TRANSFERIR
2. PERSONAL NO AUTORIZADO CON ACCESO AL SISTEMA DE NÓMINAS	7	7	ELIMINAR
3. FUNCIONARIO DE 35 AÑOS DEJE DE VIVIR	1	10	TRANSFERIR
4. EMPLEADOS NUEVOS QUE DEJAN EL EMPLEO	3	3	ACEPTAR
5. PERSONAL QUE DAÑA LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA	5	5	MITIGAR
6. PERSONAL QUE NO APLICA LA CAPACITACIÓN ADQUIRIDA	2	2	ACEPTAR

RIESGOS DEL MACRO PROCESO DISCIPLINARIO Y SU NIVEL DE SEVERIDAD

LISTADO DE RIESGOS	NIVEL DE SEVERIDAD	CALIFICACIÓN
INCREMENTO DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO POR DESGASTE ADMINISTRATIVO, DEBIDO A LA EVALUACIÓN INADECUADA O DEMORA EN EL TRÁMITE DE LA QUEJA		6
PÉRDIDA DE IMAGEN Y CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL POR LA INEFICACIA DE LA ACCIÓN DISCIPLINARIA, DEBIDO A LA MORA EN LA ACTUACIÓN		6
PÉRDIDA DE IMAGEN Y CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL POR INEFICACIA DE LA ACCIÓN DISCIPLINARIA, DEBIDO A LA PÉRDIDA DEL EXPEDIENTE O DE PIEZAS PROCESALES DE ESTE		7
PÉRDIDA DE IMAGEN Y CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL POR INEFICACIA DE LA ACCIÓN DISCIPLINARIA, DEBIDO A QUE SE PRESENTE EL FENÓMENO DE LA PRESCRIPCIÓN		3
PÉRDIDA DE IMAGEN Y CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL POR INEFICACIA DE LA ACCIÓN DISCIPLINARIA, DEBIDO A VIOLACIÓN DE LA RESERVA PROCESAL		3
INCREMENTO DE LOS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO POR DESGASTE ADMINISTRATIVO, DEBIDO AL TRÁMITE DE INVESTIGACIONES POR UN MISMO HECHO		3
INCREMENTO DE LOS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO POR DESGASTE ADMINISTRATIVO DEBIDO A LA RECONSTRUCCIÓN DE EXPEDIENTES O PIEZAS PROCESALES		4
PÉRDIDA DE IMAGEN Y CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL POR INEFICACIA DE LA ACCIÓN DISCIPLINARIA, DEBIDO A UN INADECUADO TRÁMITE DEL PROCEDIMIENTO VERBAL		4
PÉRDIDA DE IMAGEN Y CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL POR INEFICACIA DE LA ACCIÓN DISCIPLINARIA, DEBIDO AL RETRASO EN LA GESTIÓN SECRETARIAL		3
PÉRDIDA DE IMAGEN Y CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL POR INEFICACIA DE LA ACCIÓN DISCIPLINARIA, DEBIDO AL TRÁMITE INADECUADO DEL PROCESO DISCIPLINARIO		2

NIVELES DE RIESGO EN FUNCIÓN DE IMPACTO Y PROBABILIDAD

YA DEFINIDA LA FORMA EN QUE SE MEDIRÁ LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO DENTRO DE UN PROYECTO, ES NECESARIO DEFINIR LA EXPOSICIÓN O NIVEL DE RIESGO, LO QUE SE LOGRA MULTIPLICANDO LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO.

ESTO PERMITIRÁ ADOPTAR UN MÉTODO PARA COMPRAR CUANTITATIVAMENTE LOS DIFERENTES RIESGOS QUE VAYAN APARECIENDO EN UN PROYECTO.

		AMENAZAS				
PROBABILIDAD	90 %	0.9	2.7	4.5	6.3	8.1
	70 %	0.7	2.1	3.5	4.9	6.3
	50 %	0.4	1.5	2.5	3.5	4.5
	30 %	0.3	0.9	1.5	2.1	2.7
	10 %	0.1	0.3	0.5	0.7	0.9
		1	3	5	7	9
		IMPACTO				

		OPORTUNIDADES				
PROBABILIDAD	10 %	0.1	0.3	0.5	0.7	0.9
	30 %	0.3	0.9	1.5	2.1	2.7
	50 %	0.5	1.5	2.5	3.5	4.5
	70 %	0.7	2.1	3.5	4.9	6.3
	90 %	0.9	2.7	4.5	6.3	8.1
		1	3	5	7	9
		IMPACTO				

NIVELES DE RIESGO EN FUNCIÓN DE IMPACTO Y PROBABILIDAD

1. YA DEFINIDA LA FORMA EN QUE SE MEDIRÁ LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO DENTRO DE UN PROYECTO, ES NECESARIO DEFINIR LA EXPOSICIÓN O NIVEL DE RIESGO, LO QUE SE LOGRA MULTIPLICANDO LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO.
2. ESTO PERMITIRÁ ADOPTAR UN MÉTODO PARA COMPRAR CUANTITATIVAMENTE LOS DIFERENTES RIESGOS QUE VAYAN APARECIENDO EN UN PROYECTO.
3. ESTO PERMITIRÁ ADOPTAR UN MÉTODO PARA COMPRAR CUANTITATIVAMENTE LOS DIFERENTES RIESGOS QUE VAYAN APARECIENDO EN UN PROYECTO.

		Amenazas					Oportunidades				
Impacto	9	0,9	2,7	4,5	6,3	8,1	8,1	6,3	4,5	2,7	0,9
	7	0,7	2,1	3,5	4,9	6,3	6,3	4,9	3,5	2,1	0,7
	5	0,5	1,5	2,5	3,5	4,5	4,5	3,5	2,5	1,5	0,5
	3	0,3	0,9	1,5	2,1	2,7	2,7	2,1	1,5	0,9	0,3
	1	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
			10%	30%	50%	70%	90%	90%	70%	50%	30%
		Probabilidad									

PLANEAMIENTO DE RIESGOS

PLANEAMIENTO DE RIESGOS

EL PLANEAMIENTO DE RIESGOS TOMA LA INFORMACIÓN OBTENIDA TRAS EL ANÁLISIS DE RIESGOS Y LA UTILIZA PARA TRAZAR ESTRATEGIAS, PLANES Y ACCIONES.

LA PROGRAMACIÓN DE RIESGOS GARANTIZA QUE ESTOS PLANES SE APRUEBAN Y SE INCORPORAN EN LA INFRAESTRUCTURA Y EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DIARIO DEL PROYECTO PARA CONFIRMAR QUE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS FORMA PARTE DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS DEL EQUIPO.

LA PROGRAMACIÓN DE RIESGOS ES EL PUNTO DE CONEXIÓN EXPLÍCITO ENTRE EL PLANEAMIENTO DE RIESGOS Y EL PLANEAMIENTO DE PROYECTOS.



PLANIFICAR Y PROGRAMAR

UNA VES CONSTRUIDAS LA MATRIZ DE RIESGO, SU IMPACTO Y LA PROBABILIDAD DE QUE OCURRA, DEBEMOS DISEÑAR EL PLAN DE ACCIÓN, SE CONSIDERA QUE ES LA TAREA CON MAYOR ESFUERZO DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.

ES DESARROLLAR UNA LISTA DE ACCIONES Y ACTIVIDADES A EJECUTAR PARA CADA RIESGO IDENTIFICADO.

ESTE PLAN DE ACCIÓN SE INCLUYE EN EL CRONOGRAMA DEL PROYECTO, SE DEBEN ASIGNAR RESPONSABLES PARA SU EJECUCIÓN.

ES IMPORTANTE QUE EL EQUIPO ENTIENDA QUE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DE RIESGOS ES UNA PARTE ESPERADA DEL PROYECTO Y NO UN CONJUNTO ADICIONAL DE LAS RESPONSABILIDADES QUE PODRÍA HACERSE EN FORMA VOLUNTARIA.

TODAS LAS ACTIVIDADES DE RIESGO DEBEN TENERSE EN CUENTA EN LA PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS Y EL ESTADO DE PRESENTACIÓN DE INFORMES



MANEJO Y CONTROL DE RIESGOS

CONTROL DE RIESGOS

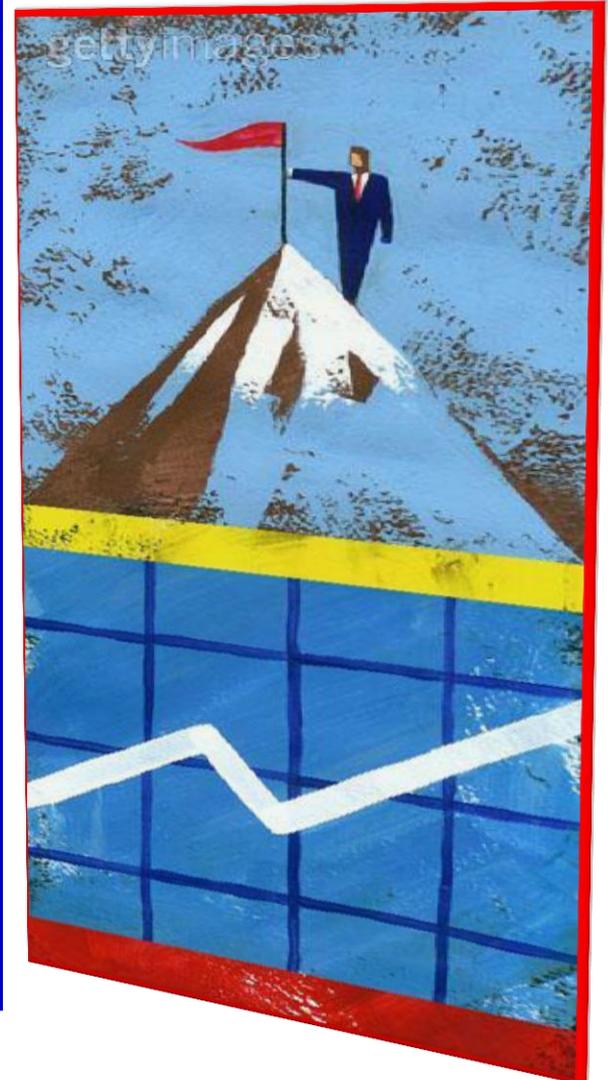
EL CONTROL DE RIESGOS ES EL PROCESO QUE EJECUTA LOS PLANES DE ACCIÓN DE RIESGOS Y SUS INFORMES DE ESTADO ASOCIADOS.

EL CONTROL DE RIESGOS TAMBIÉN INCLUYE LA INICIACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE CONTROL DE CAMBIOS DEL PROYECTO SI LOS CAMBIOS EN EL ESTADO O LOS PLANES DE LOS RIESGOS PUEDEN ALTERAR LAS CARACTERÍSTICAS, LOS RECURSOS O LA PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO.



DEFINIR EL MODO DE MANEJO Y CONTROL DE RIESGOS

EVITAR	ENAJENAR, DETENER, CONTROLAR, PROHIBIR, ELIMINAR, ETC,
RETENER	ACEPTAR, AUTOASEGURAR, PLANIFICAR, COMPENSAR, ETC.
REDUCIR	CONTROLAR, DISPENSAR, ETC.
TRANSFERIR	ASEGURAR, LIMITAR, TERCERIZAR, REASEGURAR, INDEMNIZAR, DIVIDIR, ETC.
EXPLOTAR	ASIGNAR, EXPANDIR, REDISEÑAR, RENEGOCIAR, DIVERSIFICAR, CREAR, REORGANIZAR, INFLUENCIAR, ETC.



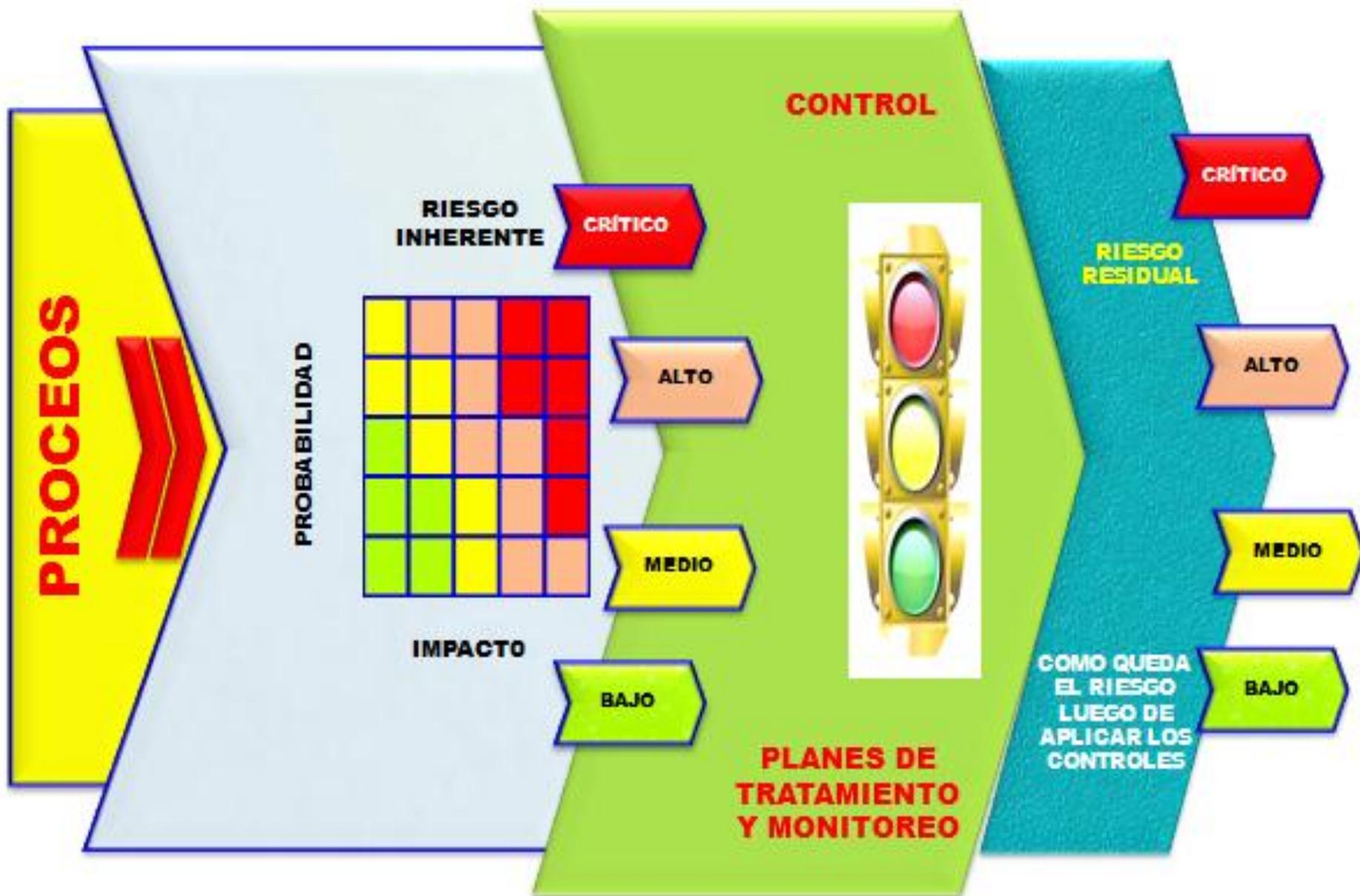
ACTIVIDADES DE CONTROL

- 1. PROCEDIMIENTOS ORIENTADOS A LA PREVENCIÓN DE RIESGOS.**
- 2. CONOCIENDO LOS RIESGOS PODEMOS GENERAR LOS CONTROLES ADECUADOS PARA EVITARLOS O MINIMIZARLOS.**



**¿QUÉ CONTROLES
HUBIERA INCORPORADO
EL CAPITÁN DEL TITANIC?**

MAPA CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS - SAR



METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

I. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

1.1 IDENTIFICACIÓN, SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE RIESGOS

LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEBE HACERSE EN FORMA PREVENTIVA, DOCUMENTANDO AQUELLOS QUE POTENCIALMENTE PUEDEN INCURRIR DE DARSE DETERMINADAS CIRCUNSTANCIAS DURANTE LA CONSECUCCIÓN DE LAS METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

EL TRABAJO PREVENTIVO DE LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEBE SER PERMANENTE Y DEBE ESTAR INTEGRADO Y SER INHERENTE AL PROCESO DE PLANEACIÓN TANTO DE LA INSTITUCIÓN, COMO EN PARTICULAR AL INTERIOR DE LAS DIRECCIONES DE ÁREA, RESPONDIENDO A LAS PREGUNTAS DE QUÉ, CÓMO, Y EN QUE CIRCUNSTANCIAS SE PUEDEN ORIGINAR HECHOS QUE INFLUIRÁN EN LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS EN ESOS DOS ÁMBITOS.

LA IDENTIFICACIÓN PREVENTIVA DE RIESGOS DEBE EFECTUARSE DURANTE LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO INSTITUCIONAL DE CADA GERENCIA O UNIDAD DE LA INSTITUCIÓN.

UNA VEZ IDENTIFICADO EL RIESGO, SE DEBERÁ CONSTRUIR CON LA REDACCIÓN SIGUIENTE:

SUSTANTIVO	VERBO EN PARTICIPATIVO	ADJETIVO O ADVERBIO NEGATIVO. COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL
CARRETERAS	CONSTRUIDAS	CON MALA CALIDAD
LICENCIAS Y PERMISOS	OTORGADOS	IRREGULARMENTE
PERSONAS NO ELEGIBLES	BENEFICIADAS	CON EL PROGRAMA " EJEMPLO VASO DE LECHE".

I. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

1.2 CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.

SE REALIZARÁ EN CONGRUENCIA CON LA DESCRIPCIÓN DEL RIESGO, CONSIDERANDO EL ORIGEN MÁS REPRESENTATIVO DEL RIESGO IDENTIFICADO

CLASIFICACIÓN DE RIESGOS SEGÚN SU ORIGEN

SUSTANTIVO:	AQUELLOS QUE SE DETERMINEN COMO PRIORITARIOS EN LAS ÁREAS SUSTANTIVAS.
ADMINISTRATIVO:	SON LOS RELACIONADOS CON LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS (PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN, RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS), Y SE PUEDEN DETECTAR TANTO EN LAS ÁREAS SUSTANTIVAS COMO EN LAS ADMINISTRATIVAS.
LEGALES:	SON AQUELLOS QUE TIENEN IMPLICACIONES LEGALES.
FINANCIERO:	SON LOS RIESGOS DETECTADOS EN EL EJERCICIO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. SE VINCULAN CON LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.
PRESUPUESTAL:	SON LOS RIESGOS DETECTADOS EN EL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO. SE VINCULAN CON LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.
SERVICIOS:	SE REFIERE A LOS QUE SE VINCULAN CON LOS SERVICIOS GENERALES PROPORCIONADOS POR LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS.
RECURSOS HUMANOS:	SE REFIERE A AQUELLOS QUE SE VINCULAN CON LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS POR LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
TIC'S:	SON LOS DETECTADOS EN EL DESARROLLO, IMPLANTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SON DETERMINADOS EN LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA.

I. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

1.3 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO.

ATENDERÁ A LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INDICAN LA PRESENCIA DE UN RIESGO O TIENDAN A AUMENTAR LA PROBABILIDAD DE MATERIALIZACIÓN DEL MISMO.

SE ESPECIFICARÁN DE UNO A CINCO FACTORES DE LAS PRINCIPALES CIRCUNSTANCIAS O SITUACIONES QUE REFIEREN LA PRESENCIA DE UN RIESGO O QUE AUMENTEN LA PROBABILIDAD DE QUE UN RIESGO SE MATERIALICE Y CADA UNO SE DEBERÁ CLASIFICAR CONFORME A LO SIGUIENTE:

FACTORES DE RIESGO	
HUMANO	CONJUNTO DE PERSONAS INTERNAS O EXTERNAS, QUE PARTICIPAN DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN LA CONSECUCIÓN DEL OBJETIVO.
FINANCIERO PRESUPUESTAL	RECURSOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTALES NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL, POLÍTICAS, SISTEMAS NO INFORMÁTICOS, PROCEDIMIENTOS, COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, QUE INTERVIENEN EN LA CONSECUCIÓN DEL OBJETIVO.
TIC'S	SISTEMAS DE INFORMACIÓN REQUERIDOS.
MATERIAL	INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS MATERIALES NECESARIOS PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO.
NORMATIVO	CONJUNTO DE LEYES, REGLAMENTOS, NORMAS Y DISPOSICIONES QUE RIGEN LA ACTUACIÓN DEL INSTITUTO EN LA CONSECUCIÓN DEL OBJETIVO.
ENTORNO	CONJUNTO DE CONDICIONES EXTERNAS A LA INSTITUCIÓN, QUE INCIDEN EN EL LOGRO DEL OBJETIVO Y ANTE LAS CUALES NO SE TIENE INFLUENCIA.

I. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

1.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS POSIBLES EFECTOS DE LOS RIESGOS.

SE DESCRIBIRÁN LAS CONSECUENCIAS QUE, DE MATERIALIZARSE EL RIESGO IDENTIFICADO, INCIDIRÁN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS QUE EN SU CASO SE AFECTARÍAN;

1.5 VALORACIÓN INICIAL DEL GRADO DE IMPACTO.

LA ASIGNACIÓN SERÁ CON UNA ESCALA DE VALOR DEL 1 AL 10, EN LA CUAL EL 10 REPRESENTA EL DE MAYOR Y EL 1 EL DE MENOR MAGNITUD.

1.6 VALORACIÓN INICIAL DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA.

LA ASIGNACIÓN SERÁ EN UNA ESCALA DE VALOR, DEL 1 AL 10, EN LA CUAL EL 10 REPRESENTA QUE EL RIESGO SEGURAMENTE SE MATERIALIZARÁ Y EL 1 QUE ES IMPROBABLE.

EN ESTA ETAPA LOS RIESGOS DEBERÁN VALORARSE SIN CONSIDERAR LOS CONTROLES EXISTENTES PARA ADMINISTRAR EL RIESGO, TANTO EN EL GRADO DE IMPACTO COMO EN LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA.

LA ESCALA DE VALOR TANTO PARA EL GRADO DE IMPACTO COMO PARA LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA, ES LA SIGUIENTE:

TABLA DE PONDERACIONES PARA LA VALORACIÓN DE RIESGOS

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			GRADO DE IMPACTO		
10	RECURRENTE	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA MUY ALTA	10	CATASTRÓFICO	INFLUYE DIRECTAMENTE EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN, PÉRDIDA PATRIMONIAL, INCUMPLIMIENTOS NORMATIVOS, PROBLEMAS OPERATIVOS O DE IMPACTO AMBIENTAL O DETERIORO DE LA IMAGEN, DEJANDO ADEMÁS SIN FUNCIONAR TOTALMENTE O POR UN PERÍODO IMPORTANTE LOS PROGRAMAS O SERVICIOS QUE ENTREGA LA INSTITUCIÓN.
9			9		
8	PROBABLE	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA ALTA	8	GRAVE	DAÑARÍA SIGNIFICATIVAMENTE EL PATRIMONIO, INCUMPLIMIENTOS NORMATIVOS, PROBLEMAS OPERATIVOS O IMPACTO AMBIENTAL O DETERIORO DE LA IMAGEN O LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES. ADEMÁS SE REFERIRÍA A UNA CANTIDAD IMPORTANTE DE TIEMPO DE LA ALTA DIRECCIÓN EN INVESTIGAR Y CORREGIR DAÑOS.
7			7		
6	POSIBLE	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA MEDIA	6	SERIO	CAUSARÍA, YA SEA UNA PÉRDIDA IMPORTANTE EN EL PATRIMONIO, INCUMPLIMIENTOS NORMATIVOS, PROBLEMAS OPERATIVOS O DE IMPACTO AMBIENTAL O UN DETERIORO SIGNIFICATIVO DE IMAGEN, ADEMÁS SE REFERIRÍA A UNA CANTIDAD IMPORTANTE DE TIEMPO DE LA ALTA DIRECCIÓN EN INVESTIGAR Y CORREGIR LOS DAÑOS.
5			5		
4	INUSUAL	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA BAJA	4	MODERADO	CAUSA UN DAÑO EN EL PATROMINIO O IMAFEN, QUE SE PUEDE CORREGIR EN EL CORTO TIEMPO, Y NO AFECTA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
3			3		
2	REMOTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA MUY BAJA	2	INSIGNIFICANTE	RIESGO QUE PUEDE TENER UN PEQUEÑO O NULO EFECTO EN LA INSTITUCIÓN
1			1		

II. EVALUACIÓN DE CONTROLES.

SE REALIZARÁ CONFORME A LO SIGUIENTE:

- 2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES EXISTENTES PARA ADMINISTRAR EL RIESGO. SE DEBERÁN DESCRIBIR LOS PRINCIPALES CONTROLES IDENTIFICADOS, POR FACTOR, QUE TIENE EL INSTITUTO PARA ADMINISTRAR EL RIESGO IDENTIFICADO.**
- 2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES QUE SIN SER CONTROLES PROMUEVEN LA APLICACIÓN DE ÉSTOS.**
- 2.3 DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE CONTROL PREVENTIVO, CORRECTIVO Y/O DETECTIVO, CONSIDERANDO LO SIGUIENTE:**

PREVENTIVO	EL MECANISMO ESPECÍFICO QUE TIENE EL PROPÓSITO DE ANTICIPARSE A LA POSIBILIDAD DE QUE OCURRAN SITUACIONES NO DESEADAS O INESPERADAS QUE PUDIERAN AFECTAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS.
CORRECTIVO	EL MECANISMO ESPECÍFICO QUE OPERA EN LA ETAPA FINAL DE UN PROCESO, EL CUAL PERMITE IDENTIFICAR O CORREGIR O SUBSANAR ALGÚN GRADO, OMISIONES O DESVIACIONES.
DETECTIVO	EL MECANISMOS ESPECÍFICO QUE OPERA EN EL MOMENTO EN QUE LOS EVENTOS O TRANSACCIONES ESTÁN OCURRIENDO, E IDENTIFICAN LAS OMISIONES O DESVIACIONES ANTES DE QUE CONCLUYA EL PROCESO DETERMINADO, DE ANTICIPARSE A LA POSIBILIDAD DE QUE OCURRAN SITUACIONES NO DESEADAS O INESPERADAS QUE PUDIERAN AFECTAR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS.

2.4 DETERMINACIÓN DE LA SUFICIENCIA O DEFICIENCIA DEL CONTROL PARA ADMINISTRAR EL RIESGO. SE EVALUARÁ CADA UNO DE LOS CONTROLES QUE SE TIENEN IMPLEMENTADOS PARA ADMINISTRAR EL RIESGOS IDENTIFICADO.

EVALUACIÓN DE CONTROLES

LA VALORACIÓN DE SUFICIENCIA DE CADA UNO DE LOS CONTROLES EXISTENTES PARA ADMINISTRAR EL RIESGO DEBERÁ CUMPLIR CON LO SIGUIENTE:

1. "ESTA DOCUMENTADO

ESTAR DESCRITO.

2. "ESTA FORMALIZADO

SE HA DIFUNDIDO (COMUNICADO OFICIAL, ETC.).

3. "SE ESTE APLICANDO CONSISTENTEMENTE.

4. "ES EFECTIVO

CUANDO SE INCIDE EN EL O LOS FACTORES DE RIESGO, PARA DISMINUIR LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y/O EL GRADO DE IMPACTO.

SI NO SE CUMPLEN CON TODOS ÉSTOS REQUISITOS, EL CONTROL ES DEFICIENTE.

EN EL FORMATO DE MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CITADO ANTERIORMENTE, SE REGISTRARÁ AUTOMÁTICAMENTE SI LOS CONTROLES CUMPLEN O NO CON LOS ELEMENTOS SEÑALADOS, ASIMISMO, SI EXISTEN CONTROLES PARA CADA FACTOR Y SI CADA UNO DE LOS CONTROLES SON SUFICIENTES.

III. VALORACIÓN FINAL DE RIESGOS RESPECTO A CONTROLES.

SE DEBERÁN TENER PRESENTE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTROLES DEFINIDOS PARA ADMINISTRAR CADA RIESGO IDENTIFICADO, TOMANDO COMO REFERENCIA LA MISMA ESCALA DE VALORES UTILIZADOS EN LA VALORACIÓN INICIAL DEL RIESGO. LA VALORACIÓN FINAL DEL RIESGO NUNCA PODRÁ SER SUPERIOR A LA VALORACIÓN INICIAL.

SE REALIZARÁ CONFORME A LO SIGUIENTE:

3.1 SE DARÁ VALOR FINAL AL GRADO DE IMPACTO Y A LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO CON LA CONFRONTA DE LOS RESULTADOS DE LAS ETAPAS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS Y DE CONTROLES, Y

3.2 SE DEBERÁ DETERMINAR LA VALORACIÓN FINAL DEL GRADO DE IMPACTO Y PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO, ASÍ COMO SU UBICACIÓN EN EL CUADRANTE CORRESPONDIENTE DEL MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL, A PARTIR DE LA SUFICIENCIA, DEFICIENCIA O INEXISTENCIA DE LOS CONTROLES. PARA ESTO, SE PODRÁN CONSIDERAR LOS CRITERIOS SIGUIENTES:

a. LOS CONTROLES SON SUFICIENTES.- LA VALORACIÓN DEL RIESGO PASA A UNA ESCALA INFERIOR. EL DESPLAZAMIENTO DEPENDE DE SI EL CONTROL INCIDE EN EL IMPACTO Y/O LA PROBABILIDAD.

b. LOS CONTROLES SON DEFICIENTES.- SE MANTIENE EL RESULTADO DE LA VALORACIÓN DEL RIESGO ANTES DE CONTROLES.

c. INEXISTEN

III. VALORACIÓN DE RIESGOS VS CONTROLES

VALORACIÓN FINAL	
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GRADO DE IMPACTO

PARA LA VALORACIÓN INICIAL Y FINAL DEL IMPACTO Y DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA, SE PODRÁN UTILIZAR METODOLOGÍAS, MODELOS Y/O TEORÍAS BASADOS EN CÁLCULOS MATEMÁTICOS, TALES COMO PUNTAJES PONDERADOS, CÁLCULOS DE PREFERENCIAS, PROCESO DE JERARQUÍA ANALÍTICA Y MODELOS PROBABILÍSTICOS, ENTRE OTROS.

IV. MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL.

4.1 ELABORACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL.

LOS RIESGOS SE UBICARÁN POR CUADRANTES EN LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONAL Y SE GRAFICARÁN EN EL MAPA DE RIESGOS, EN FUNCIÓN DE LA VALORACIÓN FINAL DEL GRADO DE IMPACTO EN EL EJE HORIZONTAL Y LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA EN EL EJE VERTICAL. LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MAPA DE RIESGOS CONSIDERARÁ LOS CUADRANTES SIGUIENTES:

CUADRANTE I. RIESGOS DE ATENCIÓN INMEDIATA.

SON CRÍTICOS POR SU ALTA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO, SE UBICAN EN LA ESCALA DE VALOR DE 6 AL 10;

CUADRANTE II. RIESGOS DE ATENCIÓN PERIÓDICA.

SON SIGNIFICATIVOS POR SU ALTA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA UBICADA EN LA ESCALA DE VALOR DEL 6 AL 10 Y SU BAJO GRADO DE IMPACTO DEL 1 AL 5;

CUADRANTE III. RIESGOS DE SEGUIMIENTO.

SON MENOS SIGNIFICATIVOS POR SU BAJA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA CON VALOR DEL 1 AL 5 Y ALTO GRADO DE IMPACTO DEL 6 AL 10, Y

CUADRANTE IV. RIESGOS CONTROLADOS.

SON DE BAJA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA Y GRADO DE IMPACTO, SE UBICAN EN LA ESCALA DE VALOR DEL 1 AL 5.

MAPA DE RIESGOS 201X

UBICACIÓN DE CUADRANTES			
I	II	III	IV

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	10	II	I		
	5				
	0	0	IV	5	III
		GRADO DE IMPACTO			

CAMBIO E INCUMPLIMIENTO DE NORMATIVIDAD

UNA VEZ QUE TODOS LOS RIESGOS HAN SIDO UBICADOS EN EL MAPA, LA POSICIÓN EN LOS CUADRANTES AYUDA A DAR PRIORIDADES EN LA ATENCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS, CON EL FIN DE MINIMIZAR SUS IMPACTOS EN EL CASO DE MATERIALIZARSE Y ASEGURAR DE MANERA RAZONABLE EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

V. DEFINICION DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA SU ADMINISTRACIÓN.

5.1 LAS ESTRATEGIAS CONSTITUIRÁN LAS OPCIONES PARA ADMINISTRAR LOS RIESGOS BASADOS EN SU VALORACIÓN RESPECTO A CONTROLES, PERMITEN TOMAR DECISIONES Y DETERMINAR LAS ACCIONES DE CONTROL.

ALGUNAS DE LAS ESTRATEGIAS QUE PUEDEN CONSIDERARSE INDEPENDIENTEMENTE, INTERRELACIONADAS O EN SU CONJUNTO, SON LAS SIGUIENTES:

1. EVITAR EL RIESGO.

SE APLICA ANTES DE ASUMIR CUALQUIER RIESGO. SE LOGRA CUANDO AL INTERIOR DE LOS PROCESOS SE GENERAN CAMBIOS SUSTANCIALES POR MEJORA, REDISEÑO O ELIMINACIÓN, RESULTADO DE CONTROLES SUFICIENTES Y ACCIONES EMPRENDIDAS.

2. REDUCIR EL RIESGO.

SE APLICA PREFERENTEMENTE ANTES DE OPTAR POR OTRAS MEDIDAS MÁS COSTOSAS Y DIFÍCILES. IMPLICA ESTABLECER ACCIONES DIRIGIDAS A DISMINUIR LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (ACCIONES DE PREVENCIÓN) Y EL IMPACTO (ACCIONES DE CONTINGENCIA), TALES COMO LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES.

3. ASUMIR EL RIESGO.

SE APLICA CUANDO EL RIESGO SE ENCUENTRA EN UN NIVEL QUE PUEDE ACEPTARSE SIN NECESIDAD DE TOMAR OTRAS MEDIDAS DE CONTROL DIFERENTES A LAS QUE SE POSEEN.

4. TRANSFERIR EL RIESGO.

IMPLICA QUE EL RIESGO SE CONTROLE MEDIANTE LA RESPONSABILIZACIÓN DE UN TERCERO QUE TENGA LA EXPERIENCIA Y ESPECIALIZACIÓN NECESARIA PARA ASUMIRLO.

A PARTIR DE LAS ESTRATEGIAS DEFINIDAS, SE DESCRIBIRÁN LAS ACCIONES VIABLES JURÍDICA, TÉCNICA, INSTITUCIONAL Y PRESUPUESTALMENTE, TALES COMO LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS, OPTIMIZACIÓN DE PROGRAMAS, PROYECTOS, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y SERVICIOS, ENTRE OTRAS.

SEGUIMIENTO DE RIESGOS

SEGUIMIENTO DE RIESGOS

EL SEGUIMIENTO DE RIESGOS SUPERVISA EL ESTADO DE LOS RIESGOS Y EL PROGRESO DE SUS PLANES DE ACCIÓN. EL SEGUIMIENTO DE RIESGOS TAMBIÉN INCLUYE LA SUPERVISIÓN DE PROBABILIDADES, IMPACTOS, EXPOSICIONES Y OTRAS MEDIDAS DE RIESGO PARA LOS CAMBIOS QUE PUDIESEN ALTERAR LOS PLANES DE PRIORIDADES O DE RIESGOS Y LAS CARACTERÍSTICAS, LOS RECURSOS O LA PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO.

EL SEGUIMIENTO DE RIESGOS HACE POSIBLE LA VISIBILIDAD DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DENTRO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS NIVELES DE RIESGO, A DIFERENCIA DE LA PERSPECTIVA DE FINALIZACIÓN DE TAREAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS OPERATIVOS ESTÁNDAR.

EL INFORME DE LOS RIESGOS GARANTIZA QUE EL EQUIPO, LOS PATROCINADORES Y LOS ACCIONISTAS ESTÁN AL CORRIENTE DEL ESTADO DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO Y DE LOS PLANES PARA ADMINISTRARLOS



MONITOREO O SUPERVISIÓN

SE DEBE EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO Y LOS RIESGOS PERMANENTEMENTE POR EL GRAN DINAMISMO DE LAS ORGANIZACIONES Y SU ENTORNO.



INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

DEBE SER CONFIABLE Y TRANSMITIDA A TODOS PARA QUE ASUMAN SUS RESPONSABILIDADES.



**¿QUÉ PASA SI
ADQUISICIONES NO LE
INFORMA A TESORERÍA
SUS COMPROMISOS DE
PAGO?**

SEGUIMIENTO A CADA UNO DE LOS RIESGOS

Al nivel de empresa

Referencias de valor clave	Calidad	Rendimiento presupuestario	Eficacia en costes	Crecimiento	Categorías de riesgo clave	Riesgo de crédito	Riesgo de mercado	Riesgo de liquidez	Riesgo operacional
									

Unidades de negocio

Mercado de capitales	Reestructuración financiera	Tarjetas de crédito	Participaciones	Propiedad inmobiliaria	Planificación financiera	Banca comercial	Comercio electrónico	Banca corporativa	Banca internacional
									

POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

GESTIÓN DE LOS RIESGOS

RIESGO: CAMBIO DE POLÍTICAS DE GESTIÓN

1. ASPECTOS A CONSIDERAR:

POR QUE EL RIESGO ES IMPORTANTE: SE PUEDEN MODIFICAR EL RANKING DE NECESIDADES DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO LO CUAL LLEVARÍA A RE ADAPTACIÓN DEL MISMO.

QUE INFORMACIÓN SE NECESITA PARA SEGUIR EL ESTADO DEL RIESGO DOCUMENTOS EN DONDE SE EXPLAYEN OFICIALMENTE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.

QUIEN ES RESPONSABLE DE REALIZAR LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DEL RIESGO: EL RESPONSABLE ES EL JEFE DEL PROYECTO.

QUE RECURSOS SE NECESITAN PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DEL RIESGO: PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DEL RIESGO NO SE NECESITAN RECURSOS ECONÓMICOS EXTRAS, SI UNA METODOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO QUE ABARQUÉ INFORMES PERIÓDICOS DE ESTADOS DE SITUACIÓN DEL PROYECTO.

2. PLAN DE ACCIÓN

REFORMULAR O READECUAR EL PROYECTO EN BASE A LAS NUEVAS POLÍTICAS DE GESTIÓN.

3. PLAN DE CONTINGENCIA

DISPARADOR: COMUNICADO DE LAS AUTORIDADES DEL CAMBIO GESTIÓN, SE DEBERÁ : REUNIÓN INMEDIATA CON LA NUEVA GESTIÓN.

PRESENTACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DE ESTADO DEL PROYECTO.

POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

ELEMENTO DE CONTROL

**PERMITE
ESTRUCTURAR
CRITERIOS
ORIENTADORES EN
LA TOMA DE
DECISIONES**



**RESPECTO AL
TRATAMIENTO DE
LOS RIESGOS Y SUS
EFECTOS AL
INTERIOR DE LA
ENTIDAD PÚBLICA.**

POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

MEDIDAS DE RESPUESTA

EVITAR EL RIESGO

TOMAR ACCIONES PARA ELIMINAR LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO O DISMINUIR SU IMPACTO TOTALMENTE.

COMPARTIR O TRANSFERIR EL RIESGO

INVOLUCRAR A UN TERCERO EN EL MANEJO DE LOS RIESGOS, QUIEN EN ALGUNAS OCASIONES PUEDE ABSORBER PARTE DE LAS PÉRDIDAS OCASIONADAS POR SU OCURRENCIA Y HASTA RESPONSABILIZARSE DE LAS MEDIDAS DE CONTROL PARA REDUCIRLO.

POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

MEDIDAS DE RESPUESTA

**PROTEGER O
MITIGAR EL
RIESGO**

ACCIONES EN EL MOMENTO DEL PELIGRO O LA PRESENCIA DEL RIESGO, SE LOGRA A TRAVÉS DE CONTROLES CONDUCENTES A REDUCIR EL IMPACTO NEGATIVO SOBRE LOS RECURSOS AMENAZADOS.

**PREVENIR EL
RIESGO**

VISLUMBRAR LOS EVENTOS QUE PUEDEN SUCEDER Y ESTABLECER CONTROLES CONDUCENTES A QUE EL EVENTO NO OCURRA O DISMINUYA SU PROBABILIDAD.

POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

MEDIDAS DE RESPUESTA

**ASUMIR EL
RIESGO**



NO TOMAR MEDIDAS PARA LA PREVENCIÓN O PROTECCIÓN FRENTE AL RIESGO ANALIZADO, PORQUE LA OCURRENCIA NO TENDRÁ UN IMPACTO SIGNIFICATIVO EN LA ESTABILIDAD DE LA ENTIDAD O LA POSIBILIDAD DE QUE SE PRESENTE ES MUY REMOTA.

POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

PRIORIDAD PARA LAS ACCIONES DE TRATAMIENTO

**RIESGOS
IMPORTANTES
E INACEPTABLES**

**REQUIERE ATENCIÓN
INMEDIATA.**

**RIESGOS
MODERADOS**

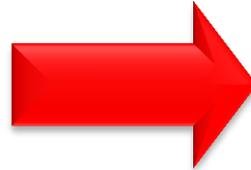
**REQUIERE ACCIONES DE
CONTROL Y MONITOREO
PERMANENTE.**

**RIESGOS
TOLERABLES Y
ACEPTABLES**

**SEGUIR APLICANDO LOS
CONTROLES EXISTENTES Y
HACER MONITOREO PERIÓDICO.**

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

- 1. POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.**
- 2. ANÁLISIS DE LAS ACCIONES TOMADAS PARA DAR RESPUESTA A LOS RIESGOS IDENTIFICADOS.**



POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO (DE ACUERDO AL ALCANCE DEL ANÁLISIS).

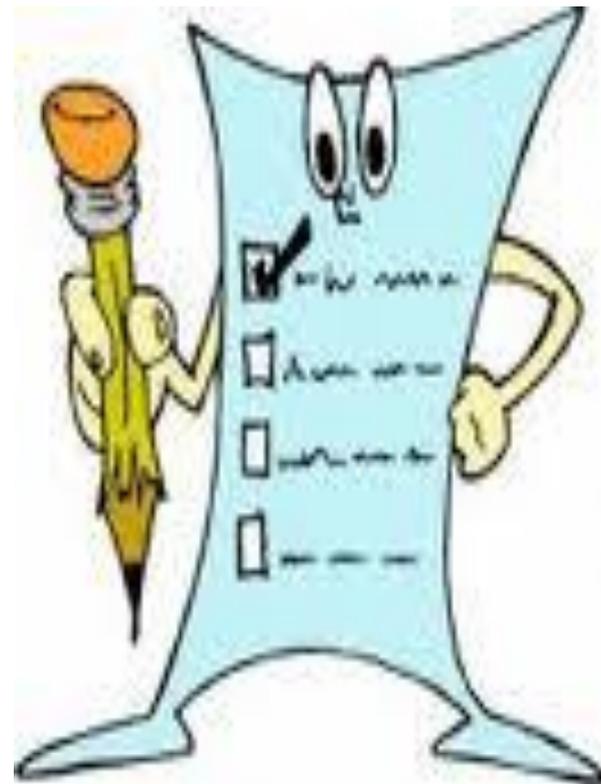
AUTOEVALUACIÓN

AUTOEVALUACIÓN

LA EVALUACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS POR PROCESO SE DEBE REALIZAR CON BASE EN LOS INDICADORES DE GESTIÓN DISEÑADOS PARA TAL FIN Y LOS RESULTADOS DE LOS MONITOREOS APLICADOS EN DIFERENTES PERÍODOS.

ASÍ MISMO, SE EVALUARÁ COMO HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DEL RIESGO Y SI SE HAN PRESENTADO NUEVOS RIESGOS QUE DEBAN SER MITIGADOS.

SI BIEN ES CIERTO SE ESTÁ REALIZANDO UNA EVALUACIÓN, NO SE PUEDE ENTENDER QUE ESTA ES LA ETAPA FINAL DEL PROCESO, TODO LO CONTRARIO CON LA EVALUACIÓN SE ESTÁ OBTENIENDO INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA REFORMULAR MAPA DE RIESGOS POR PROCESO, AGREGAR LAS ACCIONES PARA COMBATIR LOS NUEVOS RIESGOS DETECTADOS, GENERAR DENTRO DE LAS ÁREAS UN AMBIENTE DE COMPROMISO, PERTENENCIA Y AUTOCONTROL Y POSIBILITAR A TRAVÉS DE LA RETROALIMENTACIÓN EL MEJORAMIENTO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.



...EN RESUMEN

..EN RESUMEN..

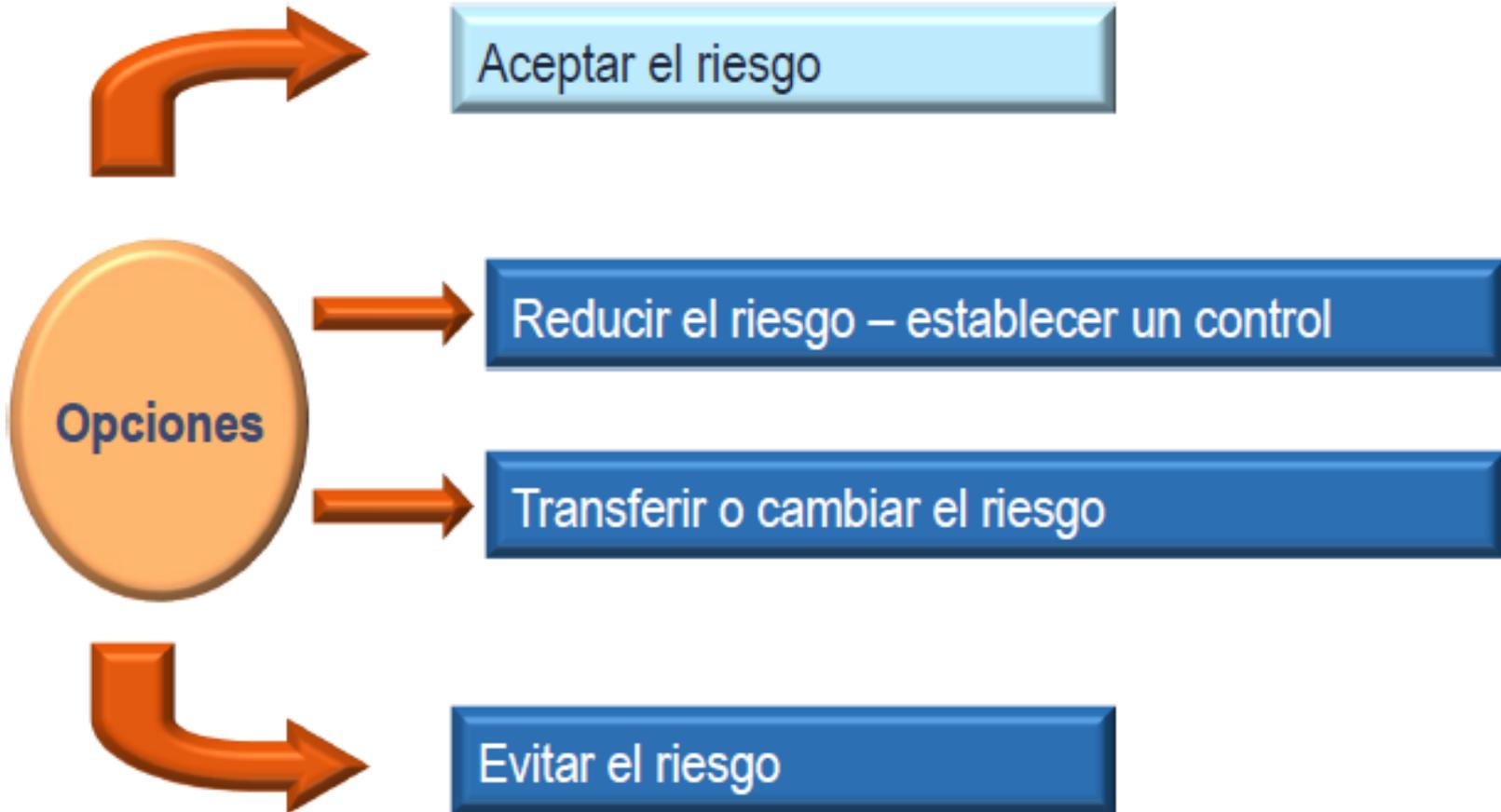


..EN RESUMEN..

1. **LA INTEGRACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO GENERA SINERGIA FORMANDO UN SISTEMA INTEGRADO QUE ES CAPAZ DE RESPONDER A LA DINÁMICA DE LOS CAMBIOS.**
2. **EXISTE UNA RELACIÓN DIRECTA ENTRE LOS OBJETIVOS QUE LA ENTIDAD DESEA LOGRAR Y LOS COMPONENTES. SE DEBE TENER CAPACIDAD DE CENTRARSE SOBRE LA TOTALIDAD DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DE UNA ENTIDAD O BIEN POR CATEGORÍA DE OBJETIVOS, COMPONENTE, UNIDAD O CUALQUIER SUBCONJUNTO DESEADO.**



ESTRATEGIAS COSO



1. MATRIZ DE RIESGO PROYECTOS VIALES

INSPECTOR Y/O SUPERVISOR

MATRIZ DE RIESGO DURANTE NIVEL CERO

SIMBOLOGÍA

1. COLOR VERDE: BAJO
2. COLOR AMARILLO: MEDIO
3. COLOR ROJO: ALTO

ÁMBITOS DE RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO (PROBABILIDAD X IMPACTO)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	EVALUACIÓN GENERAL
	ALTO / MEDIO / BAJO	ALTO / MEDIO / BAJO	ALTO / MEDIO / BAJO	
SOBRE COSTO				
CUMPLIMIENTO DE LOS PLAZOS				
CALIDAD DE LA OBRA				
POLÍTICO Y COMUNICACIONAL				

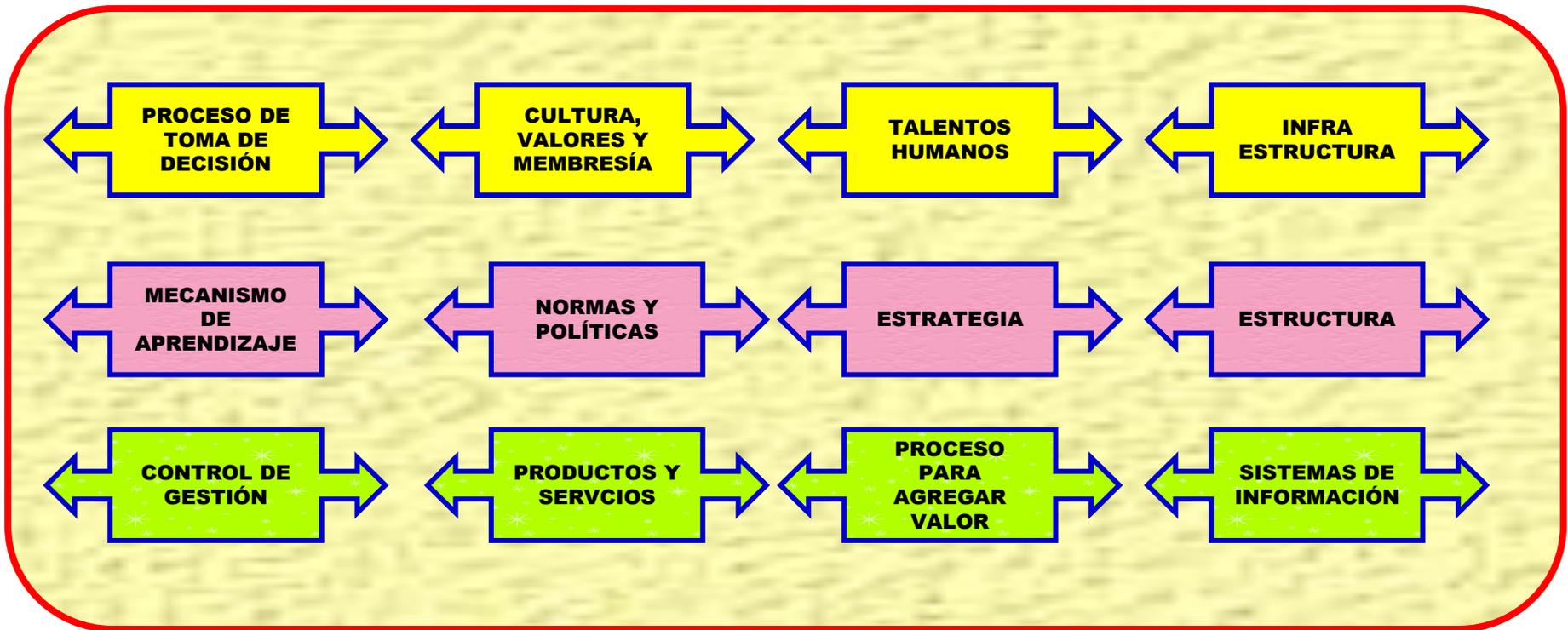
HOJA DE RECOMENDACIONES

NOMBRE DEL PROYECTO :
REGIÓN :
EVALUADOR DE RIESGOS:
SUPERVISOR:
FECHA :

NIVEL PRIMARIO	RIESGO	MEDIDA CORRECTIVA	OBSERVACIÓN
TÉCNICO			
GERENCIA DE PROYECTO			
COMUNICACIONAL			
FINANCIERO			
SUB DIRECTOR DE OBRA		EVALUADOR DE RIEGOS	SUPERVISOR

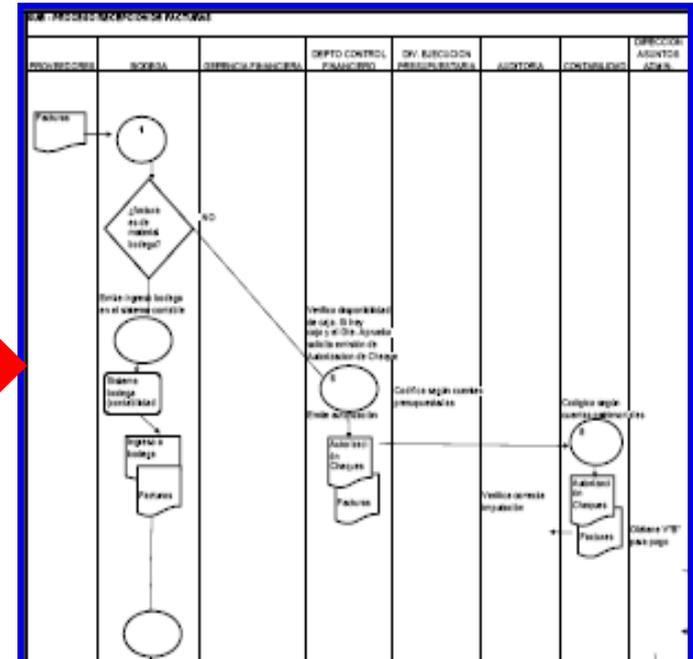
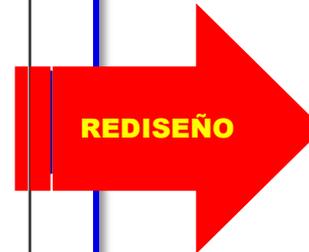
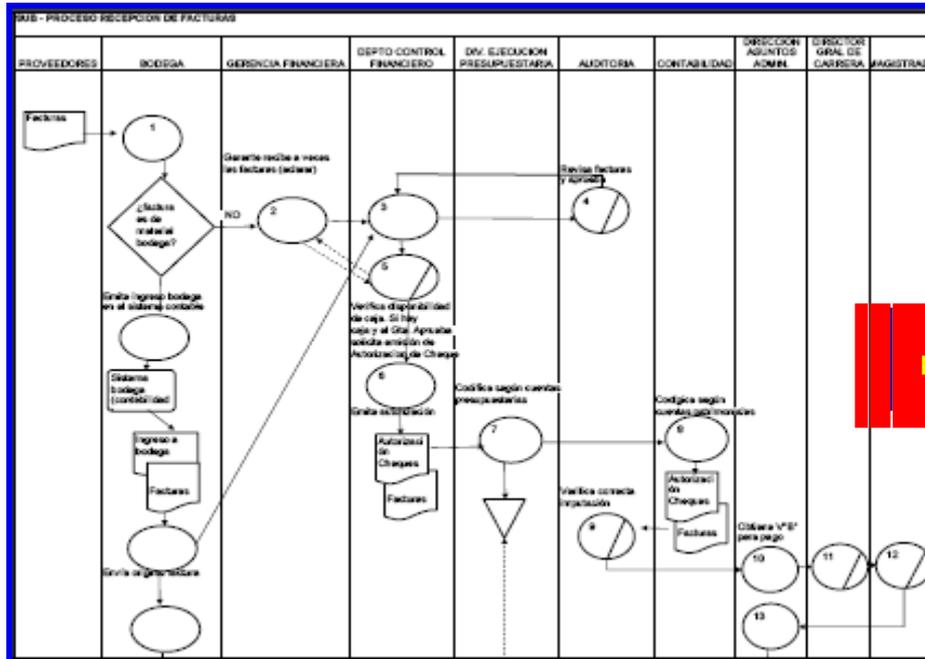
2. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

LOS 12 ESPACIOS POSIBLES DE DIAGNÓSTICO DE INTERVENCIÓN INTERACTÚAN ENTRE SI Y CON EL ENTORNO



1. ¿EXISTEN RIESGOS EN EL ENTORNO?
2. ¿EXISTEN RIESGOS EN LOS PROCESOS?: SUSTANTIVOS (INSATISFACCIÓN DE CLIENTES), DE APOYO (LIQUIDEZ), DE DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD (LIDERAZGO), DE INTEGRIDAD (FRAUDE)
3. ¿EXISTEN RIESGOS EN LAS TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA INFORMACIÓN? (INTEGRIDAD Y SEGURIDAD DE INFORMACIÓN)
4. ¿EXISTEN RIESGOS PARA LA TOMA DE DECISIONES? : OPERATIVA (FIJACIÓN DE PRECIOS), FINANCIERA (PRESUPUESTO), ESTRATÉGICA (ESTRUCTURA)

3. REDISEÑO DE PROCESOS



1. ¿IDENTIFICAMOS Y CONSIDERAMOS LOS RIESGOS DEL PROCESO EN EL REDISEÑO?
2. ¿QUÉ ACTIVIDADES DE CONTROL DEFINIMOS PARA GESTIONAR LOS RIESGOS?
3. ¿EN EL REDISEÑO ELIMINAMOS ACTIVIDADES DE CONTROL NECESARIAS?

4. MAPA DE RIESGOS Y PROGRAMA DE AUDITORÍA

RIESGOS DEL 1° NIVEL Y 2° NIVEL

OCI	ÁMBITOS DE RIESGO - NIVEL N° 2					
ÁMBITOS DE RIESGO – NIVEL N° 1	TRANSPARENCIA	CALIDAD DEL PROCESO	CALIDAD TÉCNICA DEL EXPEDIENTE	PROBIDAD	GESTIÓN DEL AGENTE	CALIDAD DE LOS TÉCNICOS
POLÍTICO COMUNICACIONAL	X	X	X	X	X	X
AUMENTO DE COSTOS		X	X		X	X
AUMENTO EN LOS PLAZOS DE RESOLUCIÓN		X	X		X	X
CALIDAD DEL SERVICIO	X	X	X	X	X	X

4. CASO HIPOTÉTICO DEL NIVEL DE RIESGO EN LOS GOBIERNOS REGIONALES

ÁMBITOS DE RIESGO – NIVELES 2							
REGIONES	TRANSPARENCIA	CALIDAD DEL PROCESO	CALIDAD TÉCNICA DEL EXPEDIENTE	PROBIDAD	GESTIÓN DEL AGENTE	CALIDAD DE LOS TÉCNICOS	TOTAL PONDERADO
PONDERACIÓN	0.15	0.10	0.10	0.30	0.25	0.1	1.00
TUMBES	3	3	3	2	3	3	2.60
PIURA	2	2	2	2	2	2	2.00
LAMBAYEQUE	3	3	3	2	3	2	2.60
LA LIBERTAD	3	2	2	3	2	2	2.50
ANCASH	3	2	2	1	1	3	1.70
AMAZONAS	2	2	2	2	2	2	2.00
CAJAMARCA	3	3	3	3	3	3	3.00
TACNA	2	2	2	2	2	3	2.10
ICA	3	3	2	3	3	3	2.90
AYACUCHO	2	3	2	1	1	2	1.50
AREQUIPA	2	2	2	1	2	2	1.70
CUZCO	1	1	1	1	1	2	1.10
LIMA	3	3	2	3	31	3	2.90

MEJORAR LA GESTIÓN DE RIESGOS

LAS ORGANIZACIONES DE TODO EL MUNDO SE ENFRENTAN A UNA SERIE DE NUEVOS RETOS Y RIESGOS SIN PRECEDENTES QUE ESTÁN OBLIGANDO A MUCHAS DE ELLAS A ADOPTAR NUEVOS ENFOQUES DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL - ERM.

AL REVISAR SU ERM, LAS EMPRESAS ESTÁN MEJORANDO SUS MÉTODOS DE VALORACIÓN DE RIESGOS, HACIÉNDOLOS MÁS ÚTILES Y PRÁCTICOS.

SE ESTÁN ESTUDIANDO LAS RELACIONES ENTRE LOS RIESGOS Y ASEGURANDO QUE SE ASIGNAN RESPONSABILIDADES SOBRE LOS MISMOS DE FORMA CLARA.

UN ASPECTO CLAVE EN LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES ES FACILITAR A LOS PROPIETARIOS DE LOS RIESGOS MECANISMOS EFICACES PARA PODER MEDIRLOS Y COMUNICAR POSIBLES DESVIACIONES DE LOS LÍMITES DE TOLERANCIA FIJADOS PARA CADA UNO DE ELLOS.

UNA VEZ DEFINIDA LA FORMA DE VALORACIÓN, HAY QUE IDENTIFICAR LAS FUENTES DE LOS DATOS Y, SIEMPRE QUE SEA POSIBLE, ESTABLECER UNA ALERTA AUTOMÁTICA PARA FACILITAR A CADA RESPONSABLE LA SUPERVISIÓN DE SUS RIESGOS.

LA AUTOMATIZACIÓN DE LA SUPERVISIÓN DE RIESGOS MEDIANTE LA SUPERVISIÓN CONTINUA DE UNA MANERA QUE SEA REPETIBLE Y SOSTENIBLE ES EL PRIMER PASO PARA QUE LA DIRECCIÓN Y LOS AUDITORES INTERNOS AVANCEN HACIA UN PROCESO CONTINUO DE EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS.

DE IGUAL MANERA, LA AUDITORÍA CONTINUA PUEDE AYUDAR AL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN LA SUPERVISIÓN DE LOS RIESGOS QUE AFECTAN AL UNIVERSO DE AUDITORÍA DE LA ORGANIZACIÓN, PERMITIENDO UNA “EVALUACIÓN CONTINUA” DE LOS MISMOS PARA LAS ÁREAS INCLUIDAS EN EL ALCANCE DE SUS REVISIONES.

AUDITORÍA INTERNA PUEDE OPTAR POR ESTABLECER ANÁLISIS BASADOS EN EXCEPCIONES, O CENTRARSE MÁS EN LAS TENDENCIAS DE INDICADORES DE UN ÁREA ESPECÍFICA DE RIESGO.