



**DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO**

**INSTRUCTIVO METODOLÓGICO
PARA ADMINISTRAR EL RIESGO EN EL MINISTERIO DE
AGRICULTURA Y GANADERIA**

Aprobada 2005

Elaborado por: Marta Chaves Pérez

Revisado y aprobado por: Osvaldo Bolaños Víquez,

**Jefe Oficina de Planificación Estratégica
Ministerio de Agricultura y Ganadería
Actualizado año 2008.**



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

Introducción:

La administración del riesgo cobra importancia con la Ley General de Control Interno No. 8292 de fecha 18 julio 2002 y publicada en el Diario Oficial La Gaceta No. 169 el 4 de setiembre del 2002, ya que uno de los objetivos del Sistema de Control Interno es proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración frente a posibles riesgos; igualmente el oficio DVM-329-2002 del 09 de octubre del 2002, firmada por el Ing. Walter Ruíz Valverde, Viceministro del Ministerio de Agricultura y Ganadería, asigna a la oficina de Planificación Estratégica la función de valorar los riesgos; la que conjuntamente con la jerarquía y el asesoramiento de la Auditoría Interna, establecerán y aplicarán políticas y acciones de administración del mismo.

Por lo anterior, la Oficina de Planificación Estratégica-Unidad de Control Interno del Ministerio de Agricultura y Ganadería, ha elaborado un instructivo que pretende dar a conocer en forma sencilla los componentes de la Administración del Riesgo y la metodología que aplicará para la institución basado en: “Manual de normas generales de control interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización” y adaptando las “Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI)” a lo actual.

Se espera que la guía se constituya en una herramienta para facilitar a las Áreas la implementación de la Administración del Riesgo.

De acuerdo a lo señalado en la Ley 8292 y los requerimientos del Ministerio los Objetivos del proceso de valoración de riesgo serán:

Brindar una herramienta que facilite a las diferentes dependencias de la institución una adecuada administración del riesgo.

Generar una visión general acerca de la administración y evaluación de riesgos, así como del papel de la jerarquía en coordinación con el órgano nombrado por el Despacho Ministerial para el seguimiento y evaluación del Control Interno, con relación a los mismos.

Proteger los recursos del Estado.

Introducir dentro de los objetivos de la institución la administración del riesgo.

Hacer partícipes a todos los funcionarios en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir los riesgos.



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

Motivar porque cada dependencia o unidad interactúe con otras, para fortalecer su desarrollo.

Colaborar en el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones.

Marco Conceptual

El Estado como máxima expresión institucional de las necesidades sociales, tiene como propósito satisfacer el interés general; la función pública es ese quehacer estatal que pretende resolver los asuntos que pertenecen a la esfera de lo público, esto es a aquellas relaciones entre el Estado y la sociedad.

La relación entre el estado y la sociedad está definida por la administración pública y representada en las políticas públicas como la expresión o materialización de un modelo de Estado en particular, que refleja la forma como éste ejerce el poder.

La administración pública al ocuparse de los fenómenos de organización y gestión, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para lo cual requiere estar en constante actualización y estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan a las entidades ser cada vez más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores internos y externos que puedan impedir en un momento determinado cumplir con los objetivos institucionales.

Es en este sentido como se ha ido introduciendo el concepto de administración del riesgo en las entidades, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que pueden en un momento determinado poner en peligro su existencia; desde la perspectiva del control, el modelo **COSO** interpreta que la eficiencia del control es la reducción de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la eliminación o reducción de los riesgos, es lograr que el proceso y sus controles garanticen, de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivos de la organización van a ser alcanzados¹.

En una organización pública es posible identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias, estilos de dirección, dentro de los cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión, la consecución de objetivos, la obtención de resultados adecuados y la satisfacción del interés general como objetivo último de la administración pública.

Los posibles riesgos a los que está expuesta una entidad pública

PORTAL, Juan Manuel, Autoevaluación del control, III Encuentro nacional de control interno, noviembre de 1997



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

Toda entidad pública está expuesta a riesgos que están determinados por factores de carácter externo, también denominados del entorno y que atentan contra la naturaleza misma de la entidad; igualmente hay factores de carácter interno que pueden en un momento determinado afectar el cumplimiento de los objetivos.

Entre los factores externos encontramos: la normatividad en la medida que se hace parte de un Estado social de derecho; a vía de ejemplo se pueden mencionar cambios constitucionales; jurisprudenciales como los que se expresan en sentencias que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento determinado pueden afectar las funciones específicas de una entidad pública y por lo tanto sus objetivos. También pueden mencionarse las reformas a la administración y los constantes recortes presupuestales que contribuyen a minimizar la capacidad de gestión de las entidades públicas, lo cual sumado a la reducción o eliminación total del presupuesto de inversión, obliga a considerar en todo momento el **riesgo** en que incurre la entidad de no poder cumplir con su objeto social.

Entre los factores internos encontramos: el manejo de los recursos, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la disponibilidad presupuestaria, la forma como se vinculan las personas a la entidad, los intereses de los jefes, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

Por lo anterior, se hace necesario además de la identificación de los riesgos en las entidades, su análisis, valoración e implementación de un plan de manejo del riesgo al cual se le haga una evaluación o monitoreo permanentes.

En este sentido, es importante señalar el papel de los funcionarios encargados de dar seguimiento a las actividades de control para minimizar el riesgo, el cual es de dos clases, directo e indirecto:

Rol directo: Incluir dentro de los resultados de los informes de evaluación del Sistema de Evaluación de Riesgos realizados conforme a la ley 8292, Mapas de Riesgos con enfoque sistémico sobre el área evaluada, especificando el riesgo, las causas y los efectos; para con base en ellos realizar recomendaciones preventivas y/o correctivas y realizar seguimiento a la evolución de dichos riesgos con el fin de verificar el cumplimiento de las recomendaciones propuestas.

Rol indirecto: velar porque al interior de la entidad se implementen políticas de administración del riesgo, se conformen grupos que lideren dicho proceso y propendan por que se implementen mecanismos reales para la administración del riesgo.

Igualmente la Ley General de Control Interno No. 8292 en su Sección 2: “ Sistema Específico de Valoración del Riesgo” especifica que la identificación y el análisis del riesgo deben ser un proceso continuo y sistemático a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo. Por tal motivo, la Valoración del riesgo institucional conlleva a la creación de un sistema de detección y valoración de los riesgos derivados del ambiente



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

y que podrían afectar el logro de los objetivos institucionales que permita a la administración efectuar una gestión eficaz y eficiente por medio de la toma de acciones válidas y oportunas para prevenir y enfrentar esos riesgos trasladándolos o minimizándolo, para lo cual se presenta la siguiente metodología.

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACION DEL RIESGO EN EL MAG

Tomando como referencia el Artículo 14 de la Ley General de Control Interno en el que se señalan los deberes del jerarca y los titulares subordinados en materia de valoración del riesgo se tiene que les corresponde: " a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos. b)

Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.

c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable. d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar."

Por tal motivo se crea este instructivo tomando como base lo anterior, con el objetivo general el procurar una garantía razonable en el cumplimiento de la misión y objetivos del Ministerio de Agricultura y Ganadería mediante la prevención y administración de los riesgos.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería cuenta con los objetivos institucionales que desarrolla a través de diferentes direcciones, programas y proyectos; el cumplimiento de dichos objetivos se puede ver afectado por la presencia de **riesgos**, es decir por la probabilidad de ocurrencia de hechos o actos producto de factores tanto internos como externos que pueden entorpecer el normal desarrollo de las funciones o bien, mostrar oportunidades que deben ser aprovechadas. Por lo anterior se hace necesario contar con una herramienta para administrar dichos riesgos dentro de la institución.



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

La administración del riesgo parte de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se compromete a manejar el tema dentro de la institución; este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la entidad, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso; la definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la Implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.

Directrices Generales

Compromiso de la alta y media dirección: Para el éxito en la Implementación de una adecuada administración del riesgo en la institución es indispensable el compromiso de la jerarquía como encargada, en primera instancia de definir las políticas y en segunda instancia de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo. Para lograrlo es necesario que exista claridad sobre las políticas definidas al interior de la institución y la concientización sobre la importancia del tema para el logro de los objetivos; así mismo es importante la definición de canales directos de comunicación y brindar apoyo a las diferentes dependencias. Con respecto a este punto el Despacho Ministerial ha emitido los oficios que orientan al personal en esta materia: DVM-329-2002 del 09 de octubre del 2002 y DVM-310 del 22 de julio del 2005 que señalan el marco orientador estipulado en las “Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI)” a saber:

Política: Asignar a la Unidad de Planificación Estratégica la función promover y dar seguimiento a la implementación en el Ministerio de Agricultura y Ganadería y a sus órganos adscritos del componente del control interno denominado valoración de riesgos.

Los titulares subordinados deberán, en coordinación con la Oficina de Planificación Estratégica, mediante técnicas y dinámicas participativas implementar a la brevedad posible la ejecución del sistema de valoración de riesgos, tomando las acciones pertinentes para realizar el fiel cumplimiento de esta directriz.

Estrategia y lineamientos:

2.1 La Oficina de planificación de acuerdo con la normativa vigente (Ley General de Control Interno) impulsará una estrategia metodológica de valoración de riesgos que contemple entre otros los siguientes aspectos:

2.1.2 Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y largo plazo.

2.1.3 Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

- 2.1.4 Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.
- 2.1.5 Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.

2.2 Los titulares subordinados deberán:

2.2.1 Divulgar entre el personal institucional la resolución RCO-64-2005 emitida por el Despacho de la Contraloría General de la República con las directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo institucional.

2.2.2 Realizar todas las acciones necesarias para implementar el sistema de valoración de riesgo institucional (SEVRI) en conformidad con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República, la Oficina de Planificación Estratégica y lo dispuesto en el oficio DVM-310 del 22 de julio del 2005.

La institución cuenta con una metodología de valoración de riesgos, creada y promovida por la Oficina de Planificación y aprobada por el Despacho del Viceministro a partir del año 2005 y puesta a disposición en la página Web de la institución a partir del año 2006.

Para la ejecución de la valoración de riesgo se requiere de la participación activa de todo el personal.

Implementación de la metodología de riesgos:

La valoración del riesgo consta de cuatro etapas: Situación inicial o Diagnóstico, la identificación y análisis, la evaluación y el seguimiento de los riesgos, y actualización. Estas etapas son de singular interés para desarrollar con éxito la administración del riesgo; para cada una de ellas se debe tener en cuenta la mayor cantidad de datos disponibles y contar con la participación de las personas que ejecutan los procesos para lograr que las acciones determinadas alcancen los niveles de efectividad esperados. Para adelantarlas se utilizan diferentes fuentes de información de la entidad, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, literatura publicada sobre el tema, opiniones de especialistas y expertos.

➤ **1. Etapa. SITUACIÓN INICIAL O DIAGNOSTICO.**

1.1 Se nombra un equipo de trabajo que represente al departamento/area o proceso según convenga a la Administración. En este paso es importante señalar que el proceso de implementación de la metodología de riesgos debe estar documentada en



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

cada uno de sus diferentes momentos. Por lo que primeramente se solicita oficializar al grupo coordinador de la instancia comunicando formalmente a la Oficina de Planificación Estratégica-Unidad de Control Interno, al personal designado. (es recomendable que sea personal con poder de mando y conocimiento del quehacer de la instancia a fin de tener un poder de convocatoria a los diferentes talleres que se realizarán posteriormente)

1.2. Una vez nombrado el equipo de trabajo enlace con la Oficina de Planificación Estratégica- Unidad de Control Interno, quienes tendrán como rol la coordinación del proceso y de acompañamiento en el seguimiento de las acciones de mejora propuestas, se inicia con reuniones en las cuales estarían presentes: ²PI y el equipo de trabajo a fin de realizar una revisión de los objetivos actuales de la instancia (dirección regional, nacional o departamental según corresponda). Para lo cual se requiere que el grupo analice y revise los objetivos a luz de las políticas agropecuarias, objetivos institucionales, leyes relacionadas con el quehacer institucional entre otros.

Al considerar realizar un análisis de los objetivos actuales por no estar respondiendo a la demanda o estar actualizados con el quehacer actual. Se inicia el proceso de diagnóstico de la instancia en la cual se recomienda utilizar algunas técnicas como son: El árbol de problemas, el FODA ect. O bien la combinación de algunas de ellas que permita actualizar los objetivos de acuerdo al análisis de lo interno (este consiste en el análisis de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.) y lo externo(se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Para realizar el ejercicio anterior es necesario que se realice de una forma participativa por lo que se requiere contar con el mayor número de funcionarios involucrados en el quehacer de la instancia.

Es importante la revisión de documentación como la descrita a continuación para iniciar el trabajo:

- a) Revisión de los planes y el marco legal para identificar: Los objetivos institucionales (globales), objetivos operativos (globales y por procesos), objetivos relacionados con la información financiera de la institución o unidad (globales y por procesos), objetivos relacionados con el cumplimiento legal de la institución o unidad (globales y por procesos).
- b) Definir los sistemas de información de la institución o unidad (cómo llega la información a los diferentes niveles: estratégico, táctico, operativo)

² Planificación Institucional



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

- c) Revisar los factores externos que afectan el cumplimiento de sus objetivos a la institución o unidad, desde el punto de vista operativo, financiero y de cumplimiento legal. Ejemplo:
- Nuevas normas y reglamentos
 - Cambios en las políticas gubernamentales
 - Cambios en las políticas económicas
 - Nuevos sistemas de información
- e) Revisar los factores internos que afectan el cumplimiento de objetivos de la Dirección desde el punto de vista operativo, financiero y de cumplimiento legal. Ejemplo:
- Incumplimiento de objetivos en el pasado
 - Calidad del personal
 - Dispersión geográfica de las actividades
 - Complejidad de los procesos
 - Falta de apoyo logístico para la ejecución de las labores.
 - Presupuesto insuficiente
 - Calidad de los servicios brindados.

En este punto, es decisión de los funcionarios que están realizando este análisis de información (los funcionarios designados por las jefaturas que funjan como criterio experto en el proceso de identificación y valoración de riesgos) si se requiere contar con algunas charlas de capacitación en temas específicos que deban ser aclarados por expertos para su comprensión e incorporación en los objetivos actuales.

1.3 Una vez realizado el análisis de los objetivos generales y específicos que se tienen en el Plan Anual Operativa, con los que arroja la información recolectada según las técnicas utilizadas por parte del equipo de trabajo en reuniones periódicas entre los funcionarios que integran el grupo de trabajo (integrado por jefes, colaboradores y el facilitador de Planificación Institucional-Unidad de Control Interno, o bien el Planificador regional/nacional) se realizan las siguientes etapas.

➤ **2. Etapa. Identificación del Riesgo.**

Según las directrices emanadas por la Contraloría General de la República³ : Se debe identificar por áreas, sectores, actividades o tareas, de conformidad con las

³ Directrices Generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI). Publicado Gaceta No. 134 del 12 de julio del 2005.



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

particularidades de la institución. En este sentido la administración ha decidido iniciar el proceso con la identificación de riesgos por objetivos y paulatinamente se realizará por departamento y/o procesos.

Para realizar la identificación de riesgos se elabora un taller de trabajo con el personal involucrado en el objetivo correspondiente en el cual se inicia con una breve charla sobre los riesgos conceptualizados a la luz de la Ley General de Control Interno y motivando al personal para generar toda la información que corresponde.

Posteriormente, el ⁴facilitador inicia el trabajo mediante la técnica de lluvia de ideas que consiste en que el equipo de trabajo genere ideas originales en un ambiente apropiado, conforme se va obteniendo la información sobre los riesgos que están involucrados en el logro de un objetivo se realiza el análisis en conjunto de si es un riesgo, una causa o consecuencia y se justifica la consideración para lo cual se busca un consenso entre el personal. (Aclarando que la matriz llena será responsabilidad de todos los expertos). En el caso de que alguno de los participantes no concuerde definitivamente con la información anotada, se debe hacer una nota al pie indicando el aspecto indicado por el funcionario o funcionarios que no comparten con la mayoría y quiere que quede constancia de su criterio.

Existen otras técnicas que pueden colaborar en este proceso y que se podrán realizar como soporte a la información dada por los expertos cuando así se estime necesario como por ejemplo: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los servidores de la entidad, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad, usar diagramas de análisis tales como árboles de error, de eventos y diagramas de flujo, análisis de escenarios, revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros. La técnica utilizada dependerá de las necesidades, naturaleza y posibilidades de la instancia.

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y responder a las preguntas **qué, como y porqué se puede originar hechos** que influyen en la obtención de resultados.

Es importante tener en cuenta los factores que pueden incidir en la aparición de los riesgos, los cuales como se ha mencionado en párrafos anteriores pueden ser externos e internos y pueden llegar a afectar la institución en cualquier momento; que para ello, se cuenta con la estructura de riesgos del Ministerio de Agricultura y Ganadería aprobada por la Comisión Gerencial de Control Interno en el acta No. 008-2007 del 10 de octubre del 2007 como insumo importante para el análisis, además de considerar los **factores externos** que pueden afectar directamente a la entidad; factores económicos,

⁴ Persona que conoce la conceptualización de riesgo y la legislación y brinda una orientación a su redacción.



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

sociales, de orden público, políticos, legales y cambios tecnológicos entre otros. Entre los **factores internos** se encuentran, la naturaleza de las actividades de la entidad, las personas que hacen parte de la organización, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos económicos.

Para realizar la identificación del riesgo se hará con la elaboración de un mapa de riesgos, el cual como herramienta metodológica permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, anotando el objetivo y definiendo los riesgos a los que posteriormente se les agrega una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo las posibles consecuencias.

De tal forma que para cada objetivo deben definirse los factores de riesgo (los eventos que de ocurrir afectarían negativamente el logro del objetivo respectivo).

Para la recopilación de esta información se utilizará la siguiente matriz:

MATRIZ DE IDENTIFICACION DEL RIESGO						
Dirección						
Departamento:						
Proceso/Area:						
Objetivo:						
Fecha: 5/12/2007						
Evento Riesgo	Descripción	Consecuencias	Causas	Estructura de Riesgos		
				Nivel A	Nivel B	Nivel C
Expertos:						
Facilitadoras:						

Dirección: Nombre de la dirección que se esta analizando el objetivo.

Departamento: Departamento que pertenece a dicha dirección.

Proceso/Area: Proceso o Area perteneciente al departamento descrito anteriormente que se esta analizando.

Evento del riesgo: Situación que podría presentarse y afecta el logro de objetivos de manera significativa.

Descripción: Se refiere a las características generales o las formas en que observa o manifiesta el riesgo identificado.

Consecuencias: Corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo.

Causa: Condición que origina al evento y que provoca incertidumbre.



**DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO**

⁵Estructura de Riesgos:

- a) Nivel A: Fuente de Riesgo General.
- b) Nivel B: Fuente de riesgo por área.
- c) Nivel C: Detalle de los eventos de la fuente de riesgo por área.

Expertos: funcionarios o personas que trabajan en el proceso que se esta analizando, que deberán poseer conocimiento y experiencia de los objetivos, sistemas, procedimientos del proceso y al cual se le encomienda la tarea de participar en la identificación y valoración de los eventos de riesgo.

3. Etapa. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información ofrecida por los mapas (matrices) elaborados en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo depende de la información sobre el mismo, de su origen y la disponibilidad de los datos. Para realizar dicha valoración se realizará de forma cualitativa con rangos de: Alto, medio, bajo.

A continuación se brinda la matriz para realizar dicha evaluación:

Eventos Riesgos	Impacto	Probabilidad	Control Existente	Control Calidad de la Medida	Nivel Riesgo	Acción para Minimizar el riesgo	Responsable	Fecha		Resultado Intermedio
								Desde:	Hasta:	

FACTORES DEL MAPA DE RIESGOS

Descripción de los conceptos utilizados en la matriz de evaluación de riesgos

EVENTOS RIESGOS: Son los eventos visualizados en la matriz de identificación de riesgos.

IMPACTO: Consecuencias que puede ocasionar al Ministerio la materialización del riesgo.

⁵ La estructura riesgo del MAG, fue aprobada por la Comisión Gerencial de Control Interno del MAG, en el acta No. 008-2007 el día 10 de octubre del 2007.



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

Impacto	
Cualitativo	Peso
Alta	3
Media	2
Baja	1

ALTO: Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad

MEDIO: Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad

BAJO: Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la entidad

PROBABILIDAD: Es la medida o descripción de la posibilidad de ocurrencia de un evento. Esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca y sea considerado así por el criterio experto.

Probabilidad	
Cualitativo	Peso
Alta	3
Media	2
Baja	1

ALTA: es muy factible que el hecho se presente.

MEDIA: es factible que el hecho se presente.

BAJA: es muy poco factible que el hecho se presente.

CONTROLES EXISTENTES:

Los controles existentes son los mecanismos implementados en el Ministerio que permiten mitigar la presencia del riesgo. En este espacio se debe especificar cual es el control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.

Calidad de los controles existentes

- Calidad Medidas aplicadas excelente: Controles que no requieren modificación
- Calidad Medidas aplicadas muy buena: Controles que son apropiados pero que se pueden mejorar
- Calidad Medidas aplicadas buena: Controles que son apropiados parcialmente y que se tienen que mejorar.
- Calidad Medidas aplicadas Regular: Controles que no son muy apropiados y que se tienen que mejorar
- Calidad Medidas aplicadas deficiente: Controles que no son apropiados y que se tienen que cambiar.

Calidad de los controles existentes	
Excelente	1
Muy Buena	2
Buena	3
Regular	4
Deficiente	5

Nivel de riesgo: El resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia, teniendo en cuenta los controles existentes. Resultara de multiplicar Probabilidad por Impacto y por la calidad



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

de los controles existentes, para facilitar la realización de esta tarea se dispondrá de una tabla en Excel que tendrá incorporados de manera automática las fórmulas correspondientes. La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el **impacto** y la **probabilidad** con la calidad de los **controles** existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan para minimizar el riesgo descrito. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los **puntos de control existentes en los diferentes procesos**, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

Alto: Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad. (Impacto y probabilidad alta vs controles)

Medio: Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto - probabilidad baja o Impacto bajo - probabilidad alta vs controles).

Bajo: Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja. (Impacto y probabilidad baja vs controles).

							Definición de rangos de valoración	
							0 - < 26	Bajo
							26 - < 50	Medio
							50 a 100	Alto
	Cualitativa		Cuantitativa		Inherente			
						Calidad de los controles existentes		
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	P x I		Nivel de Riesgo Pxl x CM	Porcentaje

Acciones para minimizar el riesgo: es la aplicación concreta de las opciones del manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.

Responsables: son las personas encargadas de adelantar las acciones propuestas. Es importante indicar su cargo (en caso de que sea único en la institución) o nombre del funcionario (en caso de que el cargo lo ocupen varios funcionarios) para el seguimiento correspondiente.

Fecha desde y hasta: son las fechas establecidas para implementar las acciones por parte de los responsables.

- ⁶ En acta No. 18 de la Comisión Gerencial de Control Interno, del día 17 de febrero del 2009, se acuerda sustituir los conceptos: Nivel de riesgo Inaceptables, Moderados y Aceptables por: Nivel de riesgo Altos, Medios y Bajos.



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

Resultados Intermedios: Es el resultado que se espera de las acciones propuestas para minimizar el riesgo analizado, visualizado de una forma concreta.

Otros objetivos afectados: Señalar que otros objetivos se benefician con la acción de mejora o control propuesta.

Priorización de los riesgos

Después de la evaluación de los riesgos y tener el resultado del nivel de riesgo con base en los aspectos de probabilidad, impacto versus controles, se tiene que priorizar los riesgos en el orden de 1) todos los altos, 2) Medios y 3) bajos, que en este caso se administran conforme se están trabajando.

Administración de los riesgos:

Los riesgos analizados y evaluados que se deben atender (altos y medios) se determina el adecuado manejo y control de los mismos definiendo acciones factibles y efectivas. Se pueden considerar algunas de las siguientes opciones según sea el riesgo analizado y la posibilidad del Ministerio o la instancia para administrarlos independientemente, interrelacionados o en conjunto:

- a) Evitar el riesgo: Es cuando al interior de los procesos se logran cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de los adecuados controles y acciones emprendidas. Ejemplos: control de calidad, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico entre otros.
- b) Reducir el riesgo: Si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles. Ejemplo: planes de contingencia.
- c) Dispersar y atomizar el riesgo: Es cuando se logra la distribución o localización del riesgo en diversos lugares. Por ejemplo: la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.
- d) Transferir el riesgo: En este caso se puede buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo, como por ejemplo tomar pólizas de seguros; se traslada el riesgo a otra parte o físicamente se traslada a otro lugar; así como también se puede minimizar el riesgo compartiéndolo con otro grupo o dependencia.
- e) Asumir el riesgo: Cuando se ha reducido o transferido el riesgo puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el responsable (titular



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

subordinado) simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Una vez definido el manejo del riesgo que se va a concretar, se evalúan con relación beneficio-costos para definir, cuáles son susceptibles de ser aplicadas y proceder a elaborar el plan de manejo de riesgo, teniendo en cuenta, el análisis y evaluación elaborado para cada uno de los riesgos.

Posteriormente se definen los responsables de llevar a cabo las acciones especificando el grado de participación de las dependencias en el desarrollo de cada una de ellas.

La institución en la mayoría de sus procesos no cuenta con registros históricos por lo que es una limitante importante para realizar el **análisis cuantitativo**: Este análisis contempla valores numéricos; la calidad depende de lo exactas y completas que estén las cifras utilizadas. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo. Ejemplo de expresiones cuantitativas del riesgo:

Riesgo de pérdida financiera: Las pérdidas financieras multiplicadas por la frecuencia anual de las pérdidas dado el valor esperado en pesos por año.

Riesgo por accidentes de trabajo: El riesgo de accidentes de trabajo en una actividad puede ser calculado como:

Número de accidentes de trabajo al año realizando la actividad
No. de los empleados que realizan la actividad

Al igual que se determinó las escalas cualitativas, el diseño de las escalas cuantitativas cuentan con la participación de las personas encargadas de los procesos y con el grupo encargado de liderar la administración del riesgo.

4. Etapa. Monitoreo/Seguimiento

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, se requiere monitorearlo permanentemente teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la institución, el monitoreo es esencial para asegurar que dichos planes permanecen vigentes y que las acciones están siendo efectivas. Evaluando la eficiencia en la implementación y desarrollo de las acciones de control, es esencial adelantar revisiones sobre la marcha del plan de manejo de riesgos para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo será responsabilidad en primera instancia de los titulares subordinados de cada proceso; y como acompañamiento los respectivos equipos de trabajo de cada



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

dependencia en coordinación con la PI-Unidad de Control Interno, y su finalidad principal será la de aplicar los correctivos y ajustes necesarios al marco orientador que exige la Contraloría General de la República⁷, para asegurar un efectivo manejo del riesgo. Este órgano de Control del Riesgo Institucional dentro de su función asesora comunicará luego del monitoreo a las respectivas áreas sus averiguaciones y sugerencias para el mejoramiento y tratamiento de los riesgos detectados mediante copia de informe enviado al Despacho Ministerial.

Cada dependencia con la asesoría de Planificación Institucional- Unidad de Control Interno, debe identificar, analizar y monitorear los riesgos en forma permanente es decir deben estar atentos a los cambios en el entorno y a lo interno que puedan originar riesgos y dificultar el logro de los objetivos. Las reuniones para el seguimiento se harán en un período definido por cada dependencia (durante el año), a fin de que la Administración pueda tomar medidas para que los riesgos no se materialicen o se minimicen, o bien, materializados se contrarresten sus efectos. A continuación se presenta la matriz de seguimiento de las Acciones de Control del Riesgo que se utiliza:

Seguimiento de las Acciones propuestas en el mapeo de riesgos para minimizar los riesgos institucionales									
N. de objetivo	Nivel Riesgo	Acciones para minimizar el Riesgo	Resultado esperado	Estado de cumplimiento			Medidas p/ mejorar el Estado de Cumplimiento	Justificación sobre el Estado de cumplimiento	Responsable (nombre/cargo)
				Total	Nada	Parcial %			
Expertos:									
Aprobado por: _____									
Facilitador(a):									

DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES MENCIONADOS EN LA MATRIZ ANTERIOR:

⁷ Resolución R-CO-64-2005, del Despacho de la Contraloría General de Costa Rica, del 01 de julio del 2005, publicada en el Diario La Gaceta 134 del 12 julio del 2005.



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

El No. objetivo: Es el número que se le asigna a cada uno de los objetivos de la dirección/departamento/proceso según se analice. (para efecto de resumir la información).

El nivel de riesgo: Es el señalado en la matriz de evaluación de riesgo.

Acciones para minimizar el riesgo: Se refiere a las acciones que se harán para minimizar el riesgo señaladas en la matriz de evaluación de riesgo. (medidas o mejoras para dar mejor cumplimiento con lo estipulado por la Ley General de Control Interno, y el Manual de Normas Generales de Control Interno)

Estado de cumplimiento:

Total: Esta casilla se marca con un **X** si: La medida se ha cumplido en un 100% de conformidad con lo programado.

Nada: Cuando del todo no se ha cumplido con la medida de control, es decir corresponde realizar una serie de acciones de control que del todo están pendientes. Cuando se marque con un **X** esta casilla siempre debe hacer comentarios o desgloses de mejoras en la columna de: MEDIDAS PARA MEJORAR, tal y como se le indica en esa columna.

PARCIAL: En esta Casilla. Se marca con **X** cuando se ha cumplido en algunos casos y SU PORCENTAJE. Cuando se marca esta casilla siempre corresponde hacer comentarios en la columna de MEDIDAS PARA MEJORAR, allí debe desglosarse de uno a uno los aspectos en los que no se está cumpliendo o en que la medida requiere ser mejorada.

MEDIDAS PARA MEJORAR: Esta casilla se rellena si se marco (**X**) en las casillas de NADA ó PARCIALMENTE. Cuando marco un NADA se debe: Desglosar uno a uno todos los aspectos por los que no se están cumpliendo o que están pendientes para que la medida se cumpla. Cuando se marcó PARCIALMENTE debe: Desglosar de uno en uno los aspectos en los que no se está cumpliendo o en que la medida requiere ser mejorada y el porcentaje de cumplimiento.

Plazo para iniciar la implantación de medidas p' mejorar el control:

Esta casilla debe llenarse si usted contestó NO o PARCIALMENTE.

Para cada medida de control pendiente de la casilla anterior:

Se estipulará la fecha o semestre y año en que se iniciará con un proyecto para atender lo que está pendiente.

➤ **5. Etapa. Actualización**

De acuerdo con la información de los mapas de riesgo y seguimiento se harán conclusiones con respecto a estandarizar las acciones operativas que se requieran por área, o bien los ajustes o mejoras que se registren. Una vez concluidas las etapas anteriores se realiza la difusión de la información a cada nivel de la institución según



DESPACHO MINISTERIAL
PLANIFICACION INSTITUCIONAL
UNIDAD DE CONTROL INTERNO

corresponda y se tiene informado al personal sobre la administración del riesgo de su dependencia.

Es importante, recalcar que para mantener el sistema de riesgo se deben valorar y analizar permanentemente los riesgos involucrados en los objetivos establecidos en el Plan Operativo Institucional y de esta forma tener el nivel de riesgo institucional.

La Oficina de Planificación Institucional en la Unidad de Control Interno, mantendrá un histórico de los mapas de riesgos anuales a fin de comparar el comportamiento del nivel de riesgo institucional y emitir informes que colaboren detallando dicha situación.

Notas:

Este instructivo varia de acuerdo a las exigencias legales y técnicas que requiera los órganos fiscalizadores en esta materia, así como mejoras que se propongan por los funcionarios y sean aprobadas por el jerarca de la Institución, con el propósito de estandarizar dicho instructivo en la institución y centralizar la información en la Unidad de Control Interno.