

Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público

Dirección de Servicios, Procesos e Innovación

GUÍA PARA GESTIONAR LOS RIESGOS DE UN PROCESO

Enero 2022

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
1.0	Agosto / 2020	Versión inicial publicada por el Ministerio del Trabajo
1.1	Enero / 2022	Modificación por actualización de documento

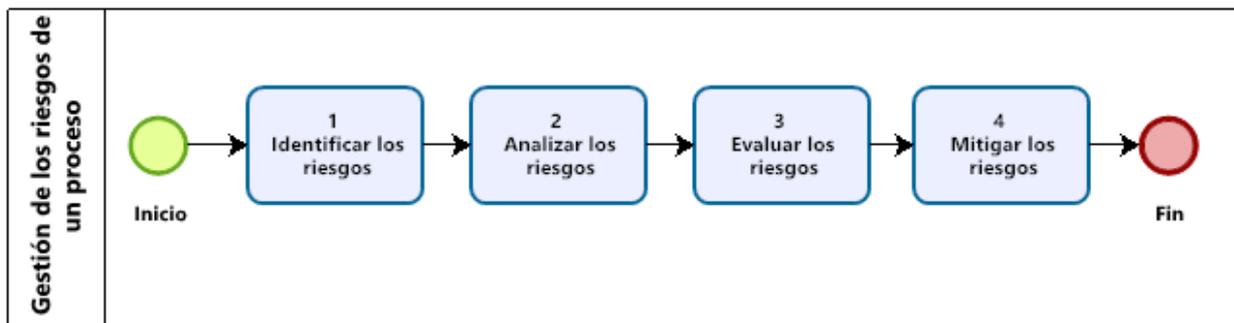
CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. DIAGAMA DE FLUJO.....	4
3. PROCEDIMIENTO.....	4
Paso 1. Identificar los riesgos.....	4
Paso 2. Analizar los riesgos.....	6
Paso 3. Evaluar Riesgos.....	7
Paso 4. Mitigar los riesgos.....	10
4. ANEXOS Y FORMULARIOS.....	12
5. BIBLIOGRAFÍA.....	12
6. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	12

1. INTRODUCCIÓN

La guía tiene como objetivo el gestionar los riesgos operativos para mitigar los potenciales eventos que podrían afectar a la ejecución de los procesos y servicios partiendo desde la identificación de dichos riesgos operativos hasta la elaboración del plan requerido para su mitigación.

2. DIAGAMA DE FLUJO



3. PROCEDIMIENTO

La gestión de riesgos operativos se debe aplicar principalmente a los procesos priorizados por entidades para la mejora.

Para aplicar la gestión de riesgos operativos es necesario contar con la DSPI-05.1 Ficha de caracterización del proceso. La información de la ficha de caracterización debe ser registrada en el encabezado que consta en el documento DSPI-12.1 Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos, hoja Riesgos I-A-E, hoja Nivel de Severidad y hoja Mitigación de Riesgos.

Paso 1. Identificar los riesgos

El **riesgo operativo** es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

Los factores internos de riesgo incluyen la infraestructura, talento humano, sistemas de información y enfoque de gestión.

- **Factor de Riesgo Infraestructura**

Se entiende como la ocurrencia de un evento no deseado sobre el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de una organización o para el desarrollo de una actividad.

Los riesgos indicativos más comunes asociados al factor de infraestructura son:

Riesgo Indicativo
Capacidad Instalada / Capacidad de Producción
Operatividad y operabilidad de maquinaria y equipos
Control físico y aseguramiento de la Infraestructura requerida
Riesgo Laboral - Factor de Riesgo Físico
Riesgo Laboral - Factor de Riesgo Mecánico
Riesgo Laboral - Factor de Riesgo Químico
Riesgo Laboral - Factor de Riesgo Biológico

Tabla 1. Riesgos indicativos – Infraestructura

- **Factor de Riesgo Talento Humano**

La ocurrencia de un evento no deseado que tiene su origen en las personas de la entidad a cargo de los procesos.

Los riesgos indicativos más comunes asociados al factor de talento humano son:

Riesgo Indicativo
Actos inconsistentes con las leyes o contratos de empleo, salud o seguridad
Liderazgo, compromiso de la Dirección o Responsabilidad
Orgánico Estructural y Numérico
Desvinculación de Personal
Rotación de Personal
Competencia del Personal: Educación, Formación, Habilidades y Experiencia
Capacitación e inducción al personal
Riesgo Laboral - Factor de Riesgo Ergonómico
Riesgo Laboral - Factor de Riesgo Psicosocial

Tabla 2. Riesgos indicativos – Talento Humano

- **Factor de Riesgo Sistemas de Información**

La ocurrencia de un evento no deseado originado por la escasez de conocimientos, instrumentos y métodos técnicos empleados en los procesos.

Los riesgos indicativos más comunes asociados al factor de sistemas de información son:

Riesgo Indicativo
Soporte a las Operaciones actuales y futuras
Operatividad y operabilidad de las TICs
Salvaguarda, invulnerabilidad y fiabilidad de las TICs
Integración de los Sistemas de Información
Vigencia de la Tecnología de Información y Comunicaciones

Tabla 3. Riesgos indicativos – Sistemas e información

- **Factor de Riesgo Enfoque de Gestión**

La ocurrencia de un evento no deseado que se origina en alguna de las fases sucesivas en la obtención de los resultados, productos y/o servicios.

Los riesgos indicativos más comunes asociados al factor de enfoque de gestión son:

Riesgo Indicativo
Doctrina Integral entre lo Estratégico y lo Operacional
Alineamiento Estratégico en los diversos niveles de Gestión
Disponibilidad de los Recursos Financieros
Definición de Resultados por Proceso; Subproceso y procedimientos
Medición Estratégica y Operacional acorde a los niveles de Gestión
Exceso de Información; Información innecesaria; Información a destiempo
Exceso de Inventario
Exceso de Tiempos de Ciclo
Muda de Reparaciones / Rechazo de Productos o Servicios defectuosos
Procesos y/o procesamientos innecesarios; reprocesos y/o correcciones
Transporte que no genera valor (tiempos de espera)
Mecanismos de control interno

Tabla 4. Riesgos indicativos – Enfoque de gestión

Para identificar los riesgos operativos en los procesos utilizaremos todas las actividades agregadoras de valor al cliente y a la entidad, priorizando aquellas de contacto directo con el usuario. Estas actividades servirán como elementos de entrada obligatorios, pero sin dejar de lado las demás actividades si es necesario para asociarlas a los factores internos de riesgo.

Para asociar las actividades del proceso al respectivo factor de riesgo nos guiaremos en los riesgos indicativos detallados en el documento DSPI-12.1 Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos, hoja Riesgos I-A-E. Varias actividades pueden relacionarse con el mismo factor de riesgo, pero no deberán ser asociadas con el mismo riesgo indicativo dentro del factor de riesgo.

Ejemplo:

Factor de Riesgo: ENFOQUE DE GESTIÓN

Riesgo Indicativo: Mecanismos de control interno.

Actividad del Proceso: Verificar los requisitos para realizar la apertura de la cuenta bancaria.

Paso 2. Analizar los riesgos

- Una vez asociadas las actividades al factor de riesgo interno, se deben establecer las complejidades y efectos del riesgo aplicado al no cumplimiento de la actividad.

- La determinación de complejidades se realiza describiendo el escenario de como el riesgo interno y su respectivo riesgo indicativo detienen o afectan el desarrollo de la actividad del proceso.
- Luego se describe el efecto inmediato que causa la no ejecución de la actividad del proceso.
- El análisis de riesgos (complejidades y efectos) será registrado por cada actividad en (DSPI-12.1 Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos, hoja Riesgos I-A-E).

Ejemplo:

Actividad del Proceso: Verificar los requisitos para realizar la apertura de la cuenta bancaria.

Complejidad: No realizar la verificación o realizarla inadecuadamente.

Efecto: Apertura de cuentas bancarias que no cumplen con políticas de la Institución y normativa de los organismos de control.

Paso 3. Evaluar Riesgos

Para la valoración de los riesgos se consideran dos valores, la probabilidad y el impacto; entonces el riesgo es igual a la probabilidad multiplicada por el impacto:

$$Riesgo = Probabilidad \times Impacto$$

La probabilidad es la mayor o menor posibilidad de que ocurra un determinado suceso.

En la siguiente tabla se definen las ponderaciones de probabilidad para la gestión de riesgos:

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
Grado de probabilidad agrupado	Grado de probabilidad desagregado	Puntuación	Frecuencia	Valores de Frecuencia
ALTA	MUY ALTA	10	RECURRENTE	Exposición al factor de riesgo todos los días
		9		Exposición al factor de riesgo una vez a la semana
	ALTA	8	MÁS PROBABLE	Exposición al factor de riesgo una vez al mes
		7		Exposición al factor de riesgo una vez trimestral
MEDIA	MODERADA	6	POSIBLE	Exposición al factor de riesgo una vez cuatrimestral
		5		Exposición al factor de riesgo una vez semestral
BAJA	BAJA	4	INUSUAL	Exposición al factor de riesgo una vez al año
		3		Exposición al factor de riesgo una vez a los 2 años

	MUY BAJA	2	REMOTA	Exposición al factor de riesgo una vez a los 3 años
		1		Exposición al factor de riesgo una vez a los 4 años o más

Tabla 5. Tabla de probabilidades

La probabilidad se evaluará con puntuaciones del 1 a 10, siendo 1 la probabilidad más baja y 10 la probabilidad más alta de exposición al factor de riesgo.

La ponderación de probabilidad será registrada en el documento DSPI-12.1 Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos, hoja Riesgos I-A-E.

El impacto es el conjunto de consecuencias que origina un riesgo si llegara a presentarse.

En la siguiente tabla se definen las ponderaciones de impacto para la gestión de riesgos:

GRADO DE IMPACTO		
Puntuación	Grado de Impacto	Consecuencias del Impacto
10	CATASTRÓFICO	Influye directamente en el cumplimiento de la misión, evidencia pérdida patrimonial; incumplimientos normativos, problemas operativos o de impacto ambiental o deterioro de la imagen institucional.
9		Los Programas y Servicios de la Institución podrían dejar de funcionar totalmente o por un período importante de tiempo. Es Intolerable no establecer planes de acción o continuar con la presencia del evento no deseado
8	GRAVE	Dañaría significativamente el Patrimonio, se evidencia incumplimientos normativos, problemas operativos, impacto ambiental o deterioro de la imagen institucional; afectando el logro de los objetivos.
7		La Alta dirección de la Institución invertiría una gran cantidad de tiempo para investigar y corregir los daños.
6	SERIO	Podría causar daño importante al Patrimonio organizacional, existen incumplimientos normativos; puede causar problemas ambientales y en las operaciones de la institución.
5		La corrección de los daños exige una investigación formal de los hechos para corregir los daños.
4	MODERADO	El daño que causa al patrimonio y a la imagen institucional se puede corregir en el corto tiempo y no afecta en lo absoluto en la consecución de los Objetivos Institucionales.
3		
2	INSIGNIFICANTE	Poca afectación o nula, en la institución. Puede ser catalogado como Impacto Trivial
1		

Tabla 6. Tabla de ponderaciones de grado de impacto

El impacto se evaluará con puntuaciones del 1 a 10, siendo 1 el impacto más bajo y 10 el impacto más alto que cause el factor de riesgo.

La ponderación del impacto será registrada en (DSPI-12.1 Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos, hoja Riesgos I-A-E).

El nivel de severidad de un riesgo es el valor asignado al daño más probable que produciría si se materializase.

El nivel de severidad es una variable importante en la evaluación de riesgos y se determina para establecer planes de mitigación o eliminación de riesgos.

El nivel de severidad es igual a:

$$\overline{NS} = (x, y)$$

$$\overline{NS} = (\text{Grado de impacto}, \text{Probabilidad de Ocurrencia})$$

En la siguiente tabla se muestran las ponderaciones del nivel de severidad para la gestión de riesgos:

NIVEL DE SEVERIDAD			
Cuadrante	Severidad	Valor	Acción
C - I	CRITICO		Establecer plan de acción para mitigar
C - II	ALTO		Establecer plan de acción para mitigar
C - III	MODERADO		Registrar en matriz de riesgos
C - IV	BAJO		Registrar en matriz de riesgos

Tabla 7. Tabla de ponderaciones de nivel de severidad

El nivel de severidad se evalúa con colores que dependen de los valores de impacto y probabilidad, siendo el color rojo un nivel de severidad crítico, el naranja un nivel de severidad alto, el amarillo un nivel de severidad moderado y el verde un nivel de severidad bajo.

Los valores de nivel de severidad de los riesgos identificados serán registrados en el documento DSPI-12.1 Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos, hoja Nivel de Severidad, de la siguiente forma:

- 1) Ubicar el valor de impacto de la pestaña "Riesgo I-A-E" en el eje (X)
- 2) Ubicar el valor de probabilidad de la pestaña "Riesgo I-A-E" en el eje (Y) partiendo desde el valor del eje (X).
- 3) En el punto donde convergen el valor del impacto (X) con el de probabilidad (Y), identificar con una X en el plano cartesiano, ese punto corresponde a la esquina superior derecha de la zona de nivel de severidad.
- 4) De acuerdo al punto y al color del cuadrante identificado en el plano cartesiano, establecer el nivel de severidad, en la Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos, en la hoja Riesgos I-A-E, identificando con una X, en la sección Nivel de severidad en el color correspondiente, según el factor de riesgo analizado. .

Ejemplo:

Factor de Riesgo: ENFOQUE DE GESTIÓN

Riesgo Indicativo: Mecanismos de control interno.

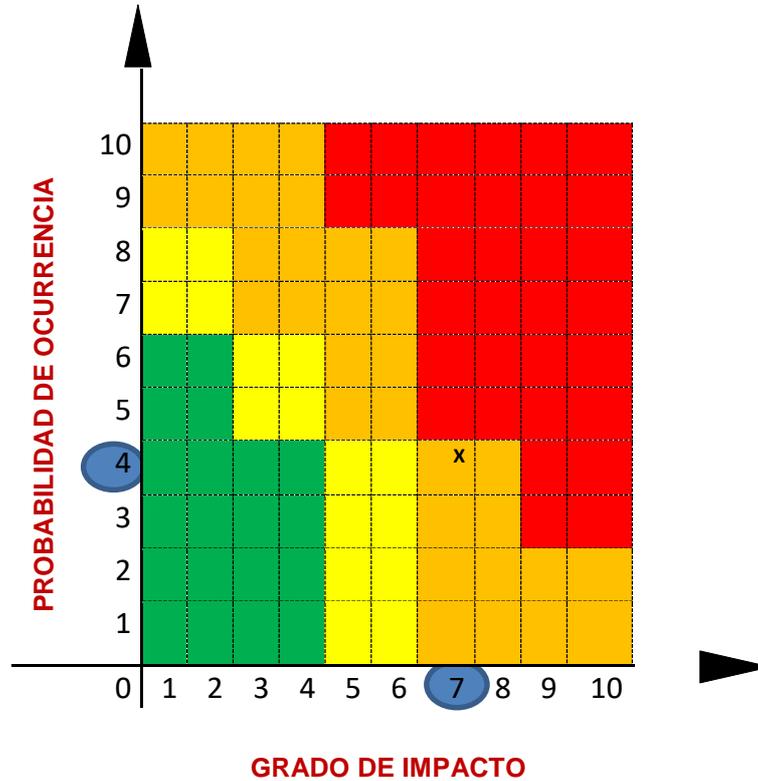
Actividad del Proceso: Verificar los requisitos para realizar la apertura de la cuenta bancaria.

Complejidad: No realizar la verificación o realizarla inadecuadamente.

Efecto: Apertura de cuentas bancarias que no cumplen con políticas de la Institución y normativa de los organismos de control.

Impacto=7 (Grave)

Probabilidad= 4 (Inusual)



De acuerdo al ejemplo y según el punto y el cuadrante identificado en el plano cartesiano, el nivel de severidad que se debe registrar en la Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos, hoja Riesgos I-A-E corresponde al nivel de severidad alto.

ALTO

Paso 4. Mitigar los riesgos

Cuando se determina el nivel de severidad, se debe aplicar un plan de mitigación de riesgos únicamente para aquellos niveles que presenten un nivel crítico y alto. Para los niveles moderado y bajo se tendrá que realizar el registro en la matriz de riesgos del proceso.

La matriz de riesgos junto con el plan de mitigación (si existen riesgos con nivel de severidad alto y crítico) es parte de la fase de análisis y mejoramiento del proceso (Ciclo de mejora continua), y como tal los resultados deben ser presentados en esta misma fase, además deben estar alineados con las estrategias de mejora seleccionadas.

Cabe recalcar que las acciones descritas en el plan de mitigación de riesgos, deben ser consideradas en el plan de mejora integral.

El plan de mitigación de riesgos deberá contener al menos los siguientes campos:

- a) **Riesgo Indicativo:** deberá ser tomado del análisis de riesgos determinado en el paso 1 del procedimiento.
- b) **Descripción Específica del Posible Evento:** en este campo se deberá colocar lo descrito como complejidades en el paso 2 del procedimiento.
- c) **Plan de acción/ Actividad:** aquí se deberán colocar las actividades necesarias para mitigar los riesgos identificados basándonos en las complejidades identificadas.
- d) **Producto:** en este campo se debe escribir el producto esperado con cada actividad.
- e) **Presupuesto Referencial Estándar:** en este campo se marca con una “X” si se requiere o no presupuesto para la ejecución de cada actividad.
- f) **Monto:** se refiere al costo estimado por actividad que requiere de presupuesto para la ejecución.
- g) **Responsable:** se registrará el cargo del responsable de realizar cada actividad del plan para mitigar los riesgos identificados.
- h) **Coordinador Final:** se registrará el cargo del coordinador de cada actividad a realizar.
- i) **Ejecución del Plan y Distribución presupuestaria:** definición de las fechas en las que se cumplirá cada actividad y de existir presupuesto se registrarán las fechas los montos en que se realizarán los desembolsos del presupuesto.

En el documento DSPI-12.1 Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos, hoja Mitigación de Riesgos se incluye una hoja con los campos indicados.

Ejemplo: Riesgo Indicativo: Mecanismos de Control Interno

Descripción Específica del Posible Evento: No realizar la verificación o realizarla inadecuadamente ocasiona la apertura de cuentas bancarias que no cumplen con políticas de la entidad.

Plan de acción/ Actividad:

- 1 Realizar check list de verificación por tipo de producto
- 2 Capacitar sobre uso de check list
- 3 Evaluar la capacitación
- 4 Difundir el check list.

Presupuesto Referencial Estándar: No requiere de presupuesto

Monto: No hay monto

Responsable:

Actividad 1 Analista de Procesos/Supervisor de Captaciones.

Actividad 2 Supervisor de Captaciones.

Actividad 3 Supervisor de Captaciones.

Actividad 4 Analista de Procesos.

Coordinador Final:

Actividad 1 Jefe de Procesos/Jefe de Red de Oficinas.

Actividad 2 Jefe de Red de Oficinas.

Actividad 3 Jefe de Red de Oficinas.

Actividad 4 Jefe de Procesos.

Ejecución del Plan y Distribución presupuestaria:

Actividad 1 Enero-Febrero.

Actividad 2 Febrero-Marzo.

Actividad 3 Marzo-Abril.

Actividad 4 Abril

Una vez que se cumpla con el Plan de Mitigación de los Riesgos altos y críticos y el Plan de Mejora del proceso, se debe volver a evaluar el riesgo operativo para ver si se eliminó o bajo su nivel de severidad. La Matriz de Riesgos con la nueva valoración de riesgos se deberá presentar en la fase de Evaluación de la Conformidad.

4. ANEXOS Y FORMULARIOS

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Matriz	DSPI-12.1	Matriz de identificación, análisis y evaluación de riesgos

5. BIBLIOGRAFÍA

- EPN.Centro de Educación Continua (2015). *Curso de Gestión de Riesgos Operacionales.*

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Acción de Mejora	Actividades determinadas e implantadas por los titulares y demás servidores públicos de las Instituciones para fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional, así como prevenir, disminuir, administrar los riesgos que pudieran obstaculizar el cumplimiento de objetivos y metas
Administración de Riesgos	Proceso sistemático que deben realizar las instituciones para evaluar y dar seguimiento al comportamiento de los riesgos a que están expuestas en el desarrollo de sus actividades, mediante el análisis de los distintos factores que

TÉRMINO	DEFINICIÓN
	pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan controlarlos y asegurar el logro de los objetivos y metas de una manera razonable.
Factor de Riesgo	Circunstancia o situación interna y/o externa que aumenta la probabilidad de que un riesgo se materialice
Impacto	Representación del efecto o de las consecuencias negativas que se generarían en la Institución, en el supuesto de materializarse
Mapa de Riesgo	Instrumento que permite identificar los factores de riesgo que se pueden presentar dentro de una entidad, además, brinda la posibilidad de que estos se puedan cuantificar, es decir clasificar en el daño que este podría causar.
Matriz de Administración de Riesgo	Representa el Registro de Evaluación del Riesgo o Tablero de control que se evidencia el diagnóstico general de los riesgos para contar con un panorama de los mismos e identificar áreas de oportunidad en la Institución.
Plan de Mitigación de Riesgos	Plan de acción orientado a asegurar la continuidad del negocio, la satisfacción del cliente y la productividad a pesar de eventos inesperados. Se ejecuta permanentemente como parte de la administración de riesgos tanto en la información como en la operación.
Probabilidad	Posibilidad o estimación de que ocurra un evento, en un período determinado.
Riesgo	Evento adverso e incierto (externo o interno) que derivado de la combinación de su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto que pudiera obstaculizar o impedir el logro de los objetivos y metas institucionales.
Severidad	Es el valor asignado al daño más probable que produciría si se materializase.

ACTA DE APROBACIÓN		
CÓDIGO: DSPI-12	FECHA: ENERO 2022	VERSIÓN: 1.1
APROBACIÓN	FIRMA	FECHA
Ing. Nicolás Sojos Echeverri Director de Servicios, Procesos e Innovación		Enero 2022
REVISIÓN	FIRMA	FECHA
Mgs. Jhonny Sánchez Guerra Experto de Servicios, Procesos e Innovación		Enero 2022
ELABORACIÓN	FIRMA	FECHA
Mgs. Lenin Subía Experto de Servicios, Procesos e Innovación		Enero 2022