



¿CÓMO ELABORAR EL MAPA DE RIESGOS OPERACIONALES?

CAPACITACIÓN PERMANENTE

COORDINACIÓN DEL MECIP

2019

1. Procesos

Antes de empezar a adentrarnos en el contexto de los riesgos y de conocer a fondo, debemos repasar conceptos básicos sobre los procesos y su clasificación, ya que representan la base para la identificación de riesgos, al menos en un modelo de gestión basado en procesos, lo cual facilita la administración de los riesgos operacionales.

1.1. Definiciones

Se conocen muchos conceptos sobre procesos, dependiendo del contexto de la situación. A los efectos de este curso, definiremos los procesos de la siguiente manera:

Un proceso es una secuencia de actividades, tareas y procedimientos organizados y repetibles, que transforman elementos de entrada (materia prima, insumos, especificaciones técnicas, mano de obra, etc.), agregándoles valor para obtener resultados o elementos de salida esperados (producto, servicios) para un cliente (interno o externo).



Figura N° 1: Procesos

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Clasificación de procesos

Las organizaciones suelen realizar la clasificación de sus procesos básicamente en tres grupos grandes, los cuales responden a los ejes fundamentales sobre los cuales se sustenta su funcionamiento. Dentro de estos grupos identificamos los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de apoyo; también existen organizaciones que identifican un cuarto grupo, los procesos de control interno, más común en los entes públicos.

En cuanto a los **procesos estratégicos**, podemos decir que son aquellos que la organización utiliza para establecer planes a mediano y a largo plazo, para definir objetivos estratégicos necesarios que sirvan para llevar a cabo la misión y visión. Estos procesos son administrados por la alta dirección.

Los **procesos misionales** también son conocidos como procesos operativos, ya que representan todas las actividades y tareas realizadas para crear valor para el cliente; en una planta industrial representa los procesos de producción y manufactura, en tanto que

en una organización dedicada a los servicios, se sustenta en la atención al cliente mientras se presta el servicio solicitado.

Respecto a los **procesos de apoyo** también se los conoce como de soporte, podemos decir que son todos los demás procesos que la organización realiza o utiliza para poder cumplir con los clientes. Sirven de ayuda a los procesos misionales.

También podemos encontrar los **procesos de control interno** en algunos tipos de organizaciones, especialmente en las dedicadas al servicio financiero y en los entes públicos, en donde representan la agrupación de aquellas actividades y tareas relacionadas con la auditoría interna, al control y seguimiento de procesos, a la implementación de herramientas de control interno, a la anticorrupción y transparencia, entre otros transversales a la empresa o institución.

Cabe destacar que los mismos pueden clasificarse en procesos de apoyo o incluso estratégicos, dependiendo de lo que la organización busca o considera.

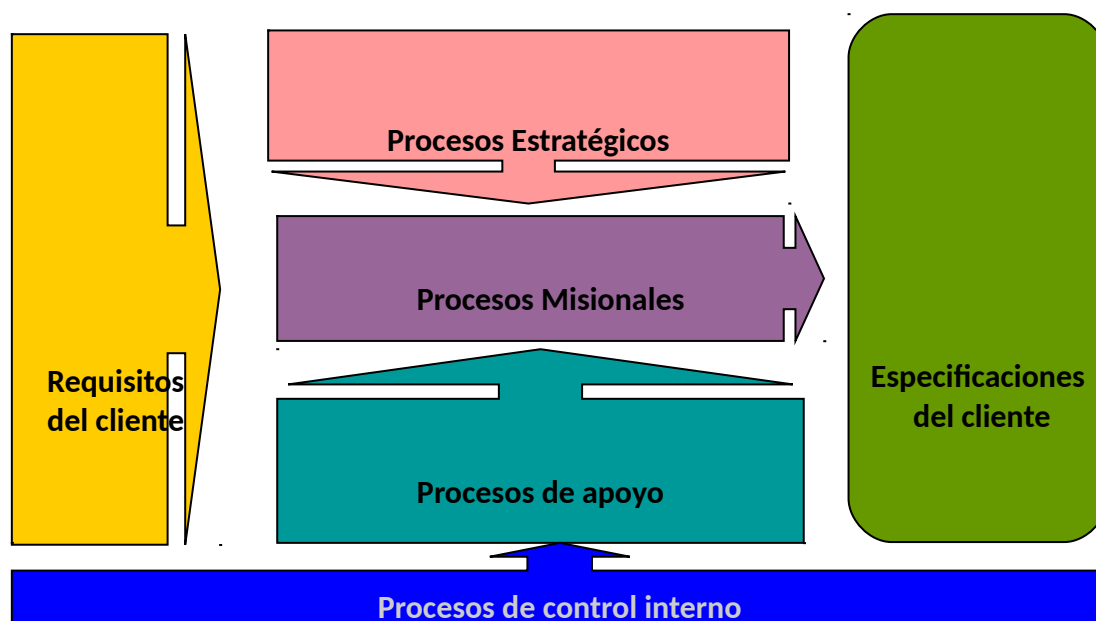


Figura N°2: Clasificación de procesos

Fuente: Elaboración propia.

1.2.1. Objetivos de los procesos

Cada uno de los procesos tiene un objetivo general, el cual es el de transformar elementos de entrada según requisitos establecidos en elementos de salida para

satisfacer las especificaciones del cliente. Ahora bien, qué es lo que se transforma, con qué medios, qué actividades se realizan, quiénes participan, etc., son diferentes para cada proceso; por tal motivo, el objetivo será específico y diferenciado dependiendo de su clasificación y de las tareas y actividades y demás insumos que se combinan para obtener el resultado.

Cuando hablamos del enfoque de la integración del riesgo operacional en los procesos de una organización, no nos debe distraer del propio objetivo de la organización que se traduce por lo general en:

- a) Mejorar la Calidad de sus procesos, productos, servicios, etc.
- b) Reducir los tiempos de entrega de sus productos y servicios.
- c) Cumplir con su misión y los objetivos propuestos.
- d) Reducir los costos tanto como sea posible sin afectar a la calidad.
- e) Conseguir calidad diferenciada, percibida y valorada por los clientes.
- f) Lograr productividad y rentabilidad.

“Es preciso diferenciar muy bien entre los objetivos de los procesos y los objetivos de la organización”.

A continuación, como ejemplo podemos citar algunos objetivos de procesos:

- a) **Proceso de elaboración de encuesta sobre Capacitaciones:** Obtener resultados relacionados a las capacitaciones que realiza la organización a fin de conocer la situación actual del personal, para implementar mejoras al plan de capacitaciones.
- b) **Proceso de compras:** Realizar las compras de materias primas e insumos conforme a las especificaciones técnicas de los productos a elaborar.
- c) **Proceso de solicitud de préstamo:** llenado de la solicitud de préstamo conforme a datos y documentos exigidos al cliente.

1.3. Dueño del proceso

Cuando hablamos de dueño del proceso, nos referimos al responsable a cargo, es decir, son aquellas personas que se encargan de la ejecución correcta de los procesos a su cargo, además de implementar el mejoramiento continuo. Participan y apoyan todas las demás personas que están involucradas en actividades y tareas dentro del proceso.

Como ejemplo podemos mencionar a un proceso sencillo “Pagos a proveedores externos”, el cual inicia con la recepción de la factura por el encargado de compras, quien envía el documento al tesorero para su pago, el tesorero recibe la factura pero la misma debe ser autorizada para el pago por el gerente de finanzas, una vez autorizado, realiza el pago correspondiente.

Respecto a este ejemplo, podemos encontrar a tres personas involucradas en el proceso:

- a) **Encargado de compras:** sería el proveedor interno, quien envía el documento inicial.
- b) **El tesorero:** quien procesa el documento, pide autorización y realiza el pago a los proveedores externos.
- c) **El Gerente de finanzas:** autoriza el pago.

Entonces nos hacemos la pregunta: **¿quién es el dueño del proceso?**, la respuesta es el tesorero, ya que en su poder o en su área se transforma la factura a pagar en efectivo o cheque que será desembolsado.

1.3.1. Responsabilidades del dueño del proceso

Como ya vimos, el dueño del proceso es el responsable directo de la buena ejecución de las actividades y/o tareas que se desarrollan para obtener el producto o servicio deseado, por tanto, la persona encargada debe conocer con claridad sus responsabilidades, algunas de ellas se citan a continuación:

- a) Conocer plenamente sus procesos junto a las características de cada uno, en este caso, debe conocerse qué insumos se utilizan, de qué proveedor/es se adquiere, qué actividades se deben ejecutar, qué otros recursos se emplean, qué resultados

se obtienen y con qué tipo de clientes se está trabajando, ya sean internos o externos de la organización.

- b) El dueño del procesos debe ser un capacitador y comunicador para los demás usuarios del proceso.
- c) Debe ser una persona proactiva, ya que deberá introducir y monitorear acciones correctivas y preventivas; también deberá proponer acciones de mejoramiento continuo al proceso, proponer soluciones entre otras cuestiones relacionadas al funcionamiento eficiente.
- d) Mantener comunicación constante con el personal involucrado, clientes internos y externos mediante reuniones periódicas a modo de verificar el adecuado funcionamiento del proceso.
- e) Deberá sugerir y proponer acciones concretas para llevar a cabo el mejoramiento del sistema de calidad de la organización.
- f) Generar los indicadores de gestión para evaluar periódicamente (al menos una vez al año), el funcionamiento del proceso.
- g) Apoyar las auditorías realizadas al proceso (internas y externas).

1.4. Procesos críticos

En una organización pueden existir un gran número de procesos, dependiendo del tamaño de la organización, incluso cientos de ellos, por tal motivo, es importante identificar aquellos más importantes y que tienen una incidencia directa en el cumplimiento y desarrollo de los objetivos organizacionales, es decir, aquellos cuya falta o realización deficiente puede llevar al incumplimiento de la misión y objetivos propuestos y generar pérdidas financieras a la organización. A este tipo de **procesos** se los conoce como **críticos**.

Para identificar aquellos procesos que se consideran indispensables para la continuidad de las operaciones y servicios de cualquier organización, tenemos que realizarnos las siguientes preguntas:

- a) ¿Si no se continúan con la realización normal de las actividades, puede poner en riesgo la continuidad del negocio de la organización?
- b) ¿Afecta en forma significativa a la calidad del producto o servicio que se entrega al cliente interno/externo?
- c) ¿Retrasa en forma considerable las entregas de productos y servicios al cliente interno/externo?
- d) ¿Afecta negativamente en costos produciendo un aumento considerable o apreciable de los mismos?

Una vez que respondamos, nos permitirá alcanzar una visión sistémica de la organización y podremos conocer aquellos procesos, subprocesos, actividades y/o tareas que se tornan dominantes y subordinadas.

1.4.1. Mecanismos para identificar criticidad de los procesos

Además de las preguntas que podemos hacernos, un mecanismo de trabajo práctico que engloba las ideas principales de las preguntas en datos concretos, para identificar procesos críticos es lo siguiente:

- a) **Confidencialidad:** Es el criterio que permite controlar la divulgación de información manejada durante la gestión del proceso para uso no autorizado, bien sea que la información es develada a individuos no autorizados o es informada públicamente.
- b) **Calidad del Producto o Servicio:** Es el criterio que permite establecer el nivel de calidad del producto o servicio prestado tanto al cliente interno como al externo, y por lo tanto, su nivel de satisfacción.
- c) **Rentabilidad:** Es el criterio mediante el cual se controla el nivel de rentabilidad de un proceso.
- d) **Eficacia, Eficiencia y Productividad:** Es el factor que mide el nivel de eficacia, eficiencia y productividad de las operaciones, con relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

- e) **Factor Legal:** Es el factor que mide la conformidad con leyes y regulaciones aplicables, y por lo tanto todo tipo de amenazas o riesgos legales.
- f) **Recursos:** Es el factor que mide la disponibilidad, calidad y suficiencia de recursos tanto humanos, como tecnológicos, materiales, etc., para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la entidad.

2. Riesgo. Conceptos

Generalizando conocemos el riesgo como toda posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar directamente al cumplimiento de los objetivos.

Existen muchos tipos de riesgos, tales como el riesgo de crédito, el de mercado, el estratégico, el reputacional, entre otros. A los efectos del cumplimiento de los objetivos del curso, desarrollaremos el concepto del riesgo operacional, ya que el mismo abarca los procesos relacionados a las personas, a las instalaciones, a los procedimientos, entre otros factores. La organización podrá establecer controles sobre los factores citados, lo cual le permitirá mantener cierto equilibrio.

Entonces, entendemos por **riesgo operacional** que es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos.

Al hablar de riesgos operacionales, también debemos tener en cuenta que el grado de exposición será variable y conforme se realice una medición, la organización podrá establecer sus estrategias para actuar, en otras palabras, se convierte en un proceso dinámico.

Por lo tanto, se entiende por **grado de exposición al riesgo**, al nivel de riesgo que la organización está dispuesta a asumir en su búsqueda de rentabilidad y valor, es decir, para la consecución de su misión, teniendo en cuenta cada uno de los procesos que se realizan en forma habitual y rutinaria.

2.1. Riesgo del proceso

Conforme a la criticidad de los procesos también se establece el riesgo, es decir, cuanto más crítico sea un proceso, mayor riesgo conlleva para la ejecución normal de las actividades y/o tareas para el cumplimiento de los objetivos.

A continuación podemos observar un gráfico en el que se explica el grado de riesgo según su criticidad.

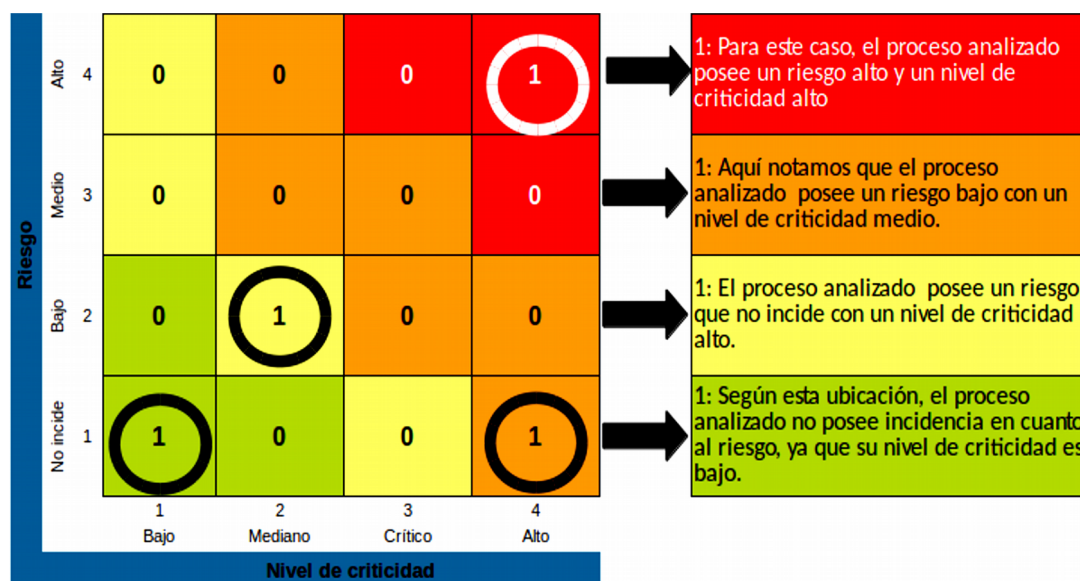


Figura N° 3: Riesgos versus nivel de criticidad

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Factores que originan el riesgo operacional

Los factores de riesgo o llamado también agentes generadores, son todos los sujetos y objetos (internos o externos) que tienen la capacidad de originar un riesgo, originando pérdidas en las operaciones o afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o operativos en las organizaciones; pueden clasificarse en cinco categorías: personas, procesos internos; tecnología de información; materiales, equipos e instalaciones y entorno o eventos externos.

- **Personas:** Las organizaciones deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados al personal, relacionados a la inadecuada capacitación, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, entre otros.
- **Procesos internos:** Las organizaciones deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados a los procesos internos implementados para la realización de sus operaciones y servicios, relacionados al diseño inapropiado de los procesos o a políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como

consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos.

- **Tecnología de información:** Las organizaciones deben gestionar los riesgos asociados a la tecnología de información, relacionados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, los errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y la compatibilidad e integración de los mismos, problemas de calidad de información, la inadecuada inversión en tecnología, entre otros aspectos.
- **Eventos externos:** Las organizaciones deberán gestionar los riesgos asociados a eventos externos ajenos a su control, relacionados por ejemplo a fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, entre otros factores.
- **Instalaciones:** Las organizaciones deberán gestionar los riesgos asociados a las instalaciones con que cuentan, a fin de evitar riesgos que afecten a la salud y seguridad del personal y a la calidad de los productos o servicios que brinda.

2.3. Causas del riesgo operacional

Se denominan causas, razones o motivos por los cuales se genera un riesgo, la identificación de ellas es necesaria, influyen directamente en la probabilidad de ocurrencia de los eventos y por tanto, inciden en el establecimiento de políticas para su disminución o eliminación.

Manual de implementación del MECIP, 2008.

2.4. Efectos de los riesgos operacionales

Se conoce como efectos o consecuencias de la ocurrencia de los riesgos, sobre los objetivos de la organización. Se presentan en mayor medida en personas, bienes materiales o inmateriales, algunos de los efectos más importantes son: daños físicos y fallecimientos, sanciones, pérdidas económicas, pérdida de información, pérdida de bienes, interrupción del servicios, daño ambiental, pérdida de imagen y pérdida de mercado.

Manual de implementación del MECIP, 2008.

2.5. Categorías de riesgos operacionales

Un evento es un incidente o situación que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo determinado, ocasionado por diferentes causas y que puede conllevar consecuencias positivas o negativas.

Los eventos por riesgo operacional pueden ser agrupados de la manera descrita a continuación:

- **Fraude interno:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra implicado, al menos, un miembro de la empresa, y que tiene como fin obtener un beneficio ilícito.
- **Fraude externo:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir la legislación, por parte de un tercero, con el fin de obtener un beneficio ilícito.
- **Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo:** Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamos por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad o discriminación.
- **Clientes, productos y prácticas empresariales:** Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación empresarial frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.
- **Daños a activos materiales:** Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.
- **Interrupción del negocio y fallos en los sistemas:** Pérdidas derivadas de interrupciones en el negocio y de fallos en los sistemas.

- **Ejecución, entrega y gestión de procesos:** Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.

2.6. Etapas del riesgo

Al iniciar una gestión de riesgos en la organización, es imprescindible conocer las etapas por las que se irá pasando, para obtener buenos resultados.

- **Primera etapa - La identificación del riesgo:** en esta etapa, la organización se propone identificar cada uno de los riesgos que afecte a aquellos procesos considerados críticos, es necesario conocer todos los procedimientos que afectan al proceso, así como el objetivo del proceso. El resultado nos llevará a conocer el agente generador del riesgo, la causa y los efectos que provoca.
- **Segunda etapa - La medición del riesgo:** en esta etapa se busca conocer a profundidad al riesgo, medirlo respecto a las frecuencias o probabilidades de ocurrencia y al impacto que generaría si llegara a ocurrir, así también, se califica y evalúa mediante el mapa de calor conocido en esta área y se confecciona el mapa de riesgo, teniendo en cuenta las priorizaciones de cada uno a nivel organizacional, por último se elaboran las políticas de administración que la organización implementará a partir de ese momento.
- **Tercera etapa- Control o tratamiento del riesgo:** Una vez establecida la política de administración del riesgo, la misma dará inicio a la propuesta de actividades concretas para llevar a cabo un control eficiente y eficaz de los procesos cuyos riesgos deben ser atendidos.
- **Cuarta etapa – Monitoreo:** en este punto la organización debe realizar un seguimiento sobre la efectividad, eficiencia y eficacia de los controles y actividades implementadas con el fin de gestionar el riesgo. De esta manera sabrá si será necesario reforzar en algunas partes del proceso o mantener lo que ya se estaba ejecutando, a partir de allí puede volverse a la primera etapa. El riesgo es dinámico, como depende de muchos factores, el cambio en alguno de ellos implicará un cambio en las características del riesgo.

Las cuatro etapas forman un proceso cíclico que debe repetirse cada cierto tiempo, se recomienda revisar cada uno de los aspectos al menos una vez al año.



Figura N° 4: Etapas del Riesgos

Fuente: Elaboración propia.

2.7. Elementos del riesgo operacional

A continuación, se citan y describen a los elementos del riesgo operacional que deben tenerse en cuenta en un trabajo de identificación de riesgos:

- **Políticas:** representan a las disposiciones sobre cómo actúa la organización respecto a un tema, representan a los lineamientos que se toman.
- **Procedimientos:** representa las documentaciones en las que se explican de manera detallada cada una de las partes involucradas en la gestión de riesgos.
- **Documentaciones:** desde el inicio de una gestión de riesgos, se debe documentar y registrar cada una de las etapas.
- **Estructura organizacional:** mediante la cual se apoya a la administración de riesgos, ya que deben estar establecidas funciones y un sistema de gestión por procesos con sus responsables. Cabe señalar que debe ser flexible y actualizada.
- **Registro de eventos:** esto permite que la organización cuente con datos históricos sobre las probabilidades de ocurrencia e impacto de los eventos.

- **Plataforma tecnológica:** De acuerdo al tamaño de la organización, es recomendable contar con tecnología y sistemas adecuados para una buena gestión de riesgos.
- **Socialización de informaciones:** para que toda implementación de administración de riesgos funcione de manera efectiva y tenga resultados positivos para la organización, todo el personal directa o indirectamente relacionado al riesgo, debe conocerlo a fondo, su implicancia y las acciones que se tomaron para controlarlo.
- **Capacitación:** De igual manera que el anterior elemento, es muy importante que todo el personal involucrado reciba capacitaciones respecto al manejo de los riesgos.

3. Diagnóstico estratégico del riesgo

Al mencionar la palabra estrategia en el estudio de los riesgos, nos referimos directamente al análisis de cómo afecta el riesgo operacional en los planes estratégicos, es decir, teniendo en cuenta las consecuencias de generarse un riesgo, en qué medida afecta para el cumplimiento de los objetivos o planes estratégicos de la organización.

Por lo tanto, es de gran importancia para cualquier organización, ya que de la buena gestión de sus riesgos dependerá el logro de resultados favorables.

Mediante la observación, distinción y análisis de los factores internos y externos de una organización, se podrá deducir cual o cuales generarían situaciones de riesgo.

Para una buena gestión de riesgo se requiere que todo el personal involucrado posea conciencia sobre el tema, pensamiento visionario, responsabilidad en la toma de decisiones, capacidad y predisposición para la comunicación, además de conocimiento de la relación costo-beneficio de gestionar los riesgos.

3.1. Beneficios de la gestión de riesgo

Con una buena gestión de riesgos, la organización obtendrá resultados tales como:

- La planificación estratégica será más efectiva, ya que se integrará en ella, todos los aspectos de exposiciones al riesgo de cada uno de los lineamientos que se propone cumplir.
- En caso de que ocurriese un evento no deseado, la organización se encuentra preparada para enfrentarlo sin mayores inconvenientes, puesto que se previó.
- Los planes y programas específicos, tienen mejores resultados en cuanto a efectividad y eficiencia.
- La toma de decisiones es transparente.

3.2. Diagnóstico interno

Para realizar el diagnóstico interno del contexto de riesgo, la organización debe hacerse preguntas referentes a:

- **Cultura de la organización:** como la organización actúa o toma decisiones en respuesta a los acontecimientos, cuál es el valor que la caracteriza como un ente.
- **Áreas internas involucradas:** qué áreas o partes de la organización se encuentran involucradas en el proceso al cual afecta el o los riesgos.
- **Estructura:** La estructura que la organización posee es la adecuada para implementar una gestión de riesgos.
- **Metas y objetivos:** conocer e interiorizarse de los planes de la organización ayudan a priorizar los riesgos identificados.
- **Recursos:** se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo una gestión de riesgo.

3.3. Diagnóstico externo

Para realizar el diagnóstico externo del contexto de riesgo, la organización debe hacerse preguntas referentes a:

- **Ambiente externo en el cual se desenvuelve:** Cuál es el ambiente del negocio, tanto social, reglamentario, cultural, competitivo, financiero y político.
- **FODA:** La organización conoce sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- **Partes externas involucradas:** qué otras entidades, organismos reguladores, competencias, proveedores, asociados, etc. se encuentran involucrados en forma directa o indirecta y cómo afectan al desarrollo normal de las actividades de la organización.
- **Directrices claves del negocio:** la organización maneja los conceptos relacionados a la ventaja competitiva de su negocio.

3.4. Informe global

Contar con un informe general sobre el diagnóstico interno y externo, facilita el trabajo de identificación de los riesgos, ya que en él se encontraran los factores críticos que afectan a los distintos procesos de la organización.

Se recomienda que este documento sea actualizado al menos una vez al año, una vez que se haya implementado la gestión de riesgo.

4. Identificación de riesgos

Una vez que la organización haya realizado su diagnóstico interno y externo sobre el contexto de riesgo y cuente con el informe general, se puede basar en el contenido para enfocarse en aquellos procesos más críticos, los cuales en la mayoría de los casos conllevan a riesgos que pueden causar grandes pérdidas.

La identificación de riesgos nos permite reconocer los eventos que pueden afectar negativamente a la organización, así como el agente generador, las causas y los efectos que pueden llegar a producir.

A fin de cumplir con el objetivo del curso, tendremos en cuenta la identificación de los riesgos en los procesos mayores a los cuales llamaremos macroprocesos, después se debería continuar con los procesos, subprocesos hasta llegar a las actividades. Iremos de lo general a lo particular, tal como se muestra en la Figura N°1.

La identificación de riesgos parte del análisis estratégico y constituye una base muy importante para el análisis de riesgos.

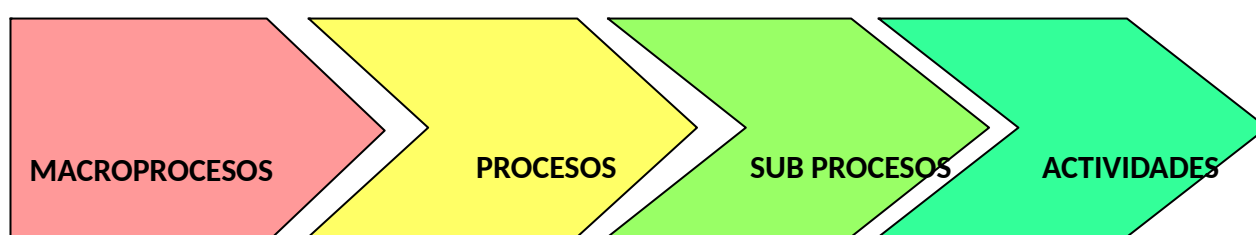


Figura N° 5: Esquema de desglose de procesos.

Fuente: Elaboración propia

4.1. Pasos para identificar riesgos operacionales

A continuación se describen algunos pasos y recomendaciones para realizar una correcta identificación de riesgos operacionales en cualquier tipo de organización, teniendo en cuenta los aspectos más relevantes de la misma.

- h) Es necesario analizar minuciosamente el informe sobre el diagnóstico interno y externo de riesgo que la organización realiza, de esta manera conoceremos el entorno y podremos enfocarnos en los procesos críticos y del por qué son considerados así.
- i) Se recomienda iniciar la identificación de riesgos en los procesos misionales, ya que al ser el grupo de actividades y tareas destinadas a dar valor al producto o servicio ofrecido al cliente, cobra especial importancia, debido a que está directamente relacionada a pérdidas de diversas índoles para la organización.

- j) Una vez identificado el o los procesos misionales críticos, debemos reconocer al dueño del proceso, para poder interiorizarnos a fondo de la realización de los mismos. El dueño del procesos es el responsable que mejor conoce el flujo de actividades y tareas realizadas, así como las dificultades, debilidades y cualidades al en forma general al momento de ejecutarlas.
- k) El dueño del proceso nos guiará con cada uno de los encargados de ejecutar tal o cual actividad, de modo a conocer los procedimientos y detalles que conforman la realización de las actividades.
- l) Para poder identificar el riesgo, es necesario conocer al experto, considerado así a aquella persona encargada de realizar la o las actividades; en algunos casos, el dueño del proceso es el experto, pero esta condición no siempre se cumple, depende del número de personas/actividades involucradas en un proceso y de quién está realizando la actividad o tarea analizada. La persona que realiza la actividad es la experta, es ella quien conoce los detalles, las debilidades, las características, y que posee las destrezas necesarias para ejecutarla, es la persona que podrá identificar el riesgo directo asociado con su quehacer.
- m) Si se ha decidido que una persona realice la identificación de todos los riesgos en una organización, o se posee un área encargada, lo único que esta persona o esta área puede realizar es apoyar y capacitar a los dueños de procesos y demás personas en los conceptos necesarios para poder realizar la identificación de riesgos en forma correcta. La identificación lo realizan las personas involucradas de manera directa en la ejecución del proceso.
- n) Facilitaría el trabajo de las personas que identificarán los riesgos, si se cuenta con una planilla en la que se pueda visualizar todos los aspectos a identificar, tal como se muestra en la Tabla N°1.
- o) Es necesario manejar los conceptos y términos de tipos de riesgos más comunes en una organización, los mismos pueden observarse en el glosario de términos.
- p) Una vez que la identificación tanto de los riesgos, del agente generador, de las causas y los efectos, se puede pasar al siguiente paso, el análisis.

COORDINACIÓN DEL MECIP

(1) PROCESO	(2) OBJETIVO	(3) RIESGOS	(4) DESCRIPCIÓN	(5) AGENTE GENERADOR	(6) CAUSAS	(7) EFECTOS

Tabla N° 1: Ejemplo de planilla para identificar riesgos.

Fuente: Manual de implementación del MECIP.

5. Análisis de riesgos

El análisis de riesgos permite a toda organización conocer, reconocer o establecer la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y el impacto que tendrían sus consecuencias, calificándolas y evaluándolas a fin de determinar la capacidad de la organización para su administración.

Es importante que las mismas personas que participaron de la identificación de riesgos sean las que analicen, con el apoyo de la persona encargada de riesgos o del área, el objetivo principal de esta recomendación es la de complementar los conocimientos y encaminarse hacia el desarrollo de un trabajo participativo, correcto y sobre todo que aporte valor a la organización.

5.1. Probabilidad de ocurrencia

Al referirnos a la probabilidad de ocurrencia de un evento, estamos hablando de las posibilidades de que una acción ocurra o no ocurra, en este sentido, se debe tener en cuenta los datos históricos sobre ocurrencias de riesgos que la organización posea, en todo caso, si no se cuenta con ello, aquel personal con más experiencia en la ejecución del proceso analizado, podrá aportar sus conocimientos sobre el tema, de modo a estimar la ocurrencia, a los aportes de esta persona se lo llama “criterio del experto”.

Para medir la probabilidad de ocurrencia, utilizaremos una tabla con valores predefinidos, tal como se puede observar en la Tabla N°2.

PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR
ALTA	La probabilidad que el hecho se presente es muy factible.	3
MEDIA	La probabilidad que el hecho se presente es factible.	2
BAJA	La probabilidad que el hecho se presente es muy poco factible.	1

Tabla N° 2: Tabla de valores de probabilidad de ocurrencia de eventos.

Fuente: Elaboración propia, tomando como base las informaciones del Manual del MECIP del Paraguay.

5.2. Medición del impacto

De la misma manera en que se da con la probabilidad de ocurrencia, el personal con mayor experiencia en la ejecución del proceso, mediante sus conocimientos y destrezas, sumado a su tiempo de experiencia, podrá estimar el impacto del riesgo analizado, es importante que participe el dueño del proceso, así como personal superior, y contar con el criterio del experto, de modo a abarcar todos procesos en los que puede impactar de manera negativa la ocurrencia del riesgo analizado.

Para medir el impacto que generaría si el evento ocurriese, utilizaremos otra tabla con valores predefinidos, tal como se puede observar en la Tabla N°3.

IMPACTO	DESCRIPCIÓN	VALOR
GRAVE	Si el hecho llegara a ocurrir, tendría alto impacto o efecto sobre la organización.	20
MODERADO	Si el hecho llegara a ocurrir, tendría medio impacto o efecto moderado sobre la organización.	10
LEVE	Si el hecho llegara a ocurrir, tendría bajo impacto o efecto sobre la organización.	5

Tabla N° 3: Tabla de valores para medir el impacto de los eventos.

Fuente: Elaboración propia, tomando como base el Manual del MECIP.

A continuación, vamos a observar en la Tabla N°4 un ejemplo de identificación de riesgos, en cuya planilla podemos ver un proceso identificado con la descripción de todos los elementos que se solicita en la Tabla N°1.

(1) PROCESO	(2) OBJETIVO	(3) RIESGOS	(4) DESCRIPCIÓN	(5) AGENTE GENERADOR	(6) CAUSAS	(7) EFECTOS
Otorgamiento del Crédito	Identificación y selección adecuada de clientes para la correcta canalización de fondos de la organización apoyando a proyectos productivos que contribuyan al desarrollo de la economía del país.	Deficiente selección de clientes.	Son seleccionados como clientes, personas que no reúnan las condiciones socio-económicas exigibles, o condiciones documentales.	Falta de Políticas de Créditos unificadas y adecuadas a las necesidades de la organización. (FACTOR PERSONAS Y PROCESOS)	La deficiencia en los controles existentes sumado a la falta de políticas de punición por faltas administrativas de este tipo, además de falta de reglamentos abarcentes y unificados aplicables al otorgamiento de créditos.	El personal selecciona inadecuadamente a los clientes y se les otorga créditos sin reunir las condiciones óptimas mínimas, lo cual puede conducir a la mora de esos préstamos.
		Deficiente calidad de créditos otorgados.	Los créditos son otorgados sin reunir las condiciones técnicas y financieras básicas.	Deshonestidad y/o desidia del personal que conociendo las reales capacidades del cliente, manipulan los datos patrimoniales y producción para favorecer los indicadores de capacidad de pago y endeudamiento. También el cliente puede entregar información exagerada o falsa que no es corroborada por el personal. (FACTOR PERSONAS)		Los créditos otorgados con deficiente calidad, en base a proyectos manipulados, tienen alta probabilidad de caer en mora cuando llegue el vencimiento, por no contar con capacidad de pago o capacidad patrimonial para responder a los montos adeudados.

Tabla N° 4: Ejemplo 1 de identificación de riesgos.

Fuente: Coordinación del MECIP

5.3. Calificación y evaluación del riesgo

Una vez que la organización haya establecido tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto, se procede a calificar cada uno de los riesgos, mediante una multiplicación de los valores de ambos. Es decir, cada uno de los riesgos que se encuentran en análisis tendrá un valor de probabilidad y un valor de impacto, según las Tablas N°2 y N°3, estos valores al multiplicarse arrojan un tercer valor, el cual dependiendo de la escala nos da a conocer las medidas de respuestas para cada uno.

Para conocer la escala de valores y las medidas de respuesta que la organización tendrá que enfrentar, utilizaremos los datos que se encuentran en la Tabla N° 5, también conocido como mapa de calor.

Probabilidad	Valor			
Alta	3	15	30	60
		Zona de Riesgo Moderado. Prevenir el riesgo.	Zona de Riesgo Importante. Prevenir el riesgo y proteger a la organización. Compartir.	Zona de Riesgo Inaceptable. Evitar el riesgo, prevenir el riesgo y proteger a la organización. Compartir.
Media	2	10	20	40
		Zona de Riesgo Tolerable. Aceptar el riesgo. Prevenir el riesgo.	Zona de Riesgo Moderado. Prevenir el riesgo, proteger a la organización. Compartir.	Zona de Riesgo Importante. Prevenir el riesgo y proteger a la organización. Compartir.
Baja	1	5	10	20
		Zona de Riesgo Aceptable. Aceptar el riesgo.	Zona de Riesgo Tolerable. Prevenir el riesgo. Compartir.	Zona de Riesgo Tolerable. Proteger la organización. Compartir.
Impacto		Leve	Moderado	Grave
Valor		5	10	20

Tabla N° 5: Tabla de valores para evaluar riesgos o mapa de calor.

Fuente: Elaboración propia, tomando como base el Manual del MECIP.

Según el Manual de MECIP (2008), en la figura podemos observar cuanto sigue:

Si el riesgo se ubica en la zona Aceptable (verde, calificación 5): significa que su frecuencia es baja y su impacto es leve, lo cual permite a la organización aceptarlo, es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede asumirse sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que ya se posee.

Zona de riesgo inaceptable (rojo, calificación 60), su frecuencia es alta y su impacto grave, por tanto es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible, de lo contrario se deben implementar controles de prevención, para reducir la frecuencia del riesgo, controles de protección para disminuir el impacto o compartir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles.

Riesgos en zonas tolerable, moderada o importante: se deben tomar medidas para llevar los riesgos a la zona aceptable o tolerable, en lo posible. Los riesgos de impacto leve y frecuencia alta, se previenen; los riesgos con impacto moderado y frecuencia baja, se protege y se comparte; si es posible, se pueden combinar estas medidas con la prevención cuando el riesgo presente una frecuencia alta y media, y el impacto sea moderado o grave.

En los casos en que la organización comparte la pérdida ocasionada por un riesgo a través de los seguros, la organización asume la parte del riesgo que el seguro no cubre.

Cuando la frecuencia de riesgo sea media y su impacto leve, se realiza un análisis del costo/beneficio con lo que se pueda decidir entre prevenir, asumir o compartir el riesgo.

Cuando el riesgo tenga una frecuencia baja y un impacto grave, se debe tratar de compartir el riesgo y prevenir a la organización en caso que se presente.

Siempre que el riesgo sea calificado como impacto grave, la organización debe diseñar planes de emergencia, contingencia y recuperación, para protegerse en caso de su ocurrencia.

5.3.1. Evaluación de riesgos

Se realiza para determinar cómo la organización debe administrarse ante los riesgos detectados, además, debe considerarse la posibilidad de fraudes al momento del análisis, ya que una vez que se inicie con la gestión de riesgos, pueden implementarse cambios

que impactan o pueden hacerlo significativamente en los resultados de la organización. En otras palabras, implica un cambio en la cultura organizacional del cual todo el personal debe estar consiente.

5.4. Pasos para analizar los riesgos

A continuación se describen algunos pasos y recomendaciones para realizar un análisis adecuado de los riesgos operacionales que han sido identificados por el equipo de trabajo.

(2))Procesos	(3) Riesgos	CALIFICACIÓN			(7) Evaluación	(8) Medidas de Respuesta
		(4) Probabilidad	(5) Impacto	(6) Calificación		
(1) Macroproceso:						

Para facilitar el análisis, se propone la Tabla N°6, con los datos que muestra su contenido.

Tabla N° 6: Planilla para calificar riesgos

Fuente: Elaboración propia, tomando como base el Manual del MECIP.

- Según la Tabla N°1, se procede a completar las columnas establecidas, el caso de la columna (1) se coloca el nombre del macroproceso o proceso cuyos riesgos se están analizando, debe escribirse el nombre corto.
- En la columna (2), se describen los riesgos conforme a la cantidad que haya sido identificada, es decir, si el proceso o macroproceso descrito en el paso anterior tiene tres riesgos identificados, estos deben ir en la columna (2) como riesgo 1, riesgo 2 y riesgo 3.
- Seguidamente, en la columna (3) se coloca el valor que el equipo de trabajo otorga al riesgo según los valores de la Tabla N°2, es decir, la probabilidad de ocurrencia que tiene cada uno de los riesgos, conforme al criterio del experto, a los datos históricos de riesgos o a otros factores que la organización considere relevante.
- En el (4) se coloca el valor que el equipo de trabajo otorga al riesgo según la Tabla N°3, en este caso corresponde al impacto que tendría el riesgo si llegara a ocurrir, también se considera el criterio del experto, los datos históricos con que cuente la organización u otros factores que se consideren relevantes.

COORDINACIÓN DEL MECIP

- e) En la columna (5) se obtiene el resultado de la multiplicación de los valores de las columnas (3) y (4).
- f) En la columna (6) escribiremos el significado del resultado de la calificación según lo señalado en la Tabla N°5, el cual puede ser un riesgo tolerable, moderado, importante o inaceptable.
- g) Por último, en el (7) se colocan las acciones que la organización debe realizar según los resultados de Tabla N° 5, esto encaminará a toma de decisiones importantes.

A continuación se muestra en la Tabla N° 7 un ejemplo sobre calificación de riesgos identificados en un macroproceso misional, correspondiente a una organización dedicada a los servicios financieros (créditos). Podemos observar que en el mismo existen riesgos ubicados en las cuatro zonas de riesgos, definidos en el mapa de calor.

Para cada caso, las medidas de respuestas son diferentes, y la organización deberá tomar ese resultado como el inicio de planteamiento de soluciones que ayuden a prevenir, mantener, mitigar o transferir riesgos.

(2))Procesos	(3) Riesgos	CALIFICACIÓN			(7) Evaluación	(8) Medidas de Respuesta
		(4) Probabilidad	(5) Impacto	(6) Calificación		
(1) Macroproceso: Gestión de la Comunicación						
Comunicación Interna	Desinformación del personal.	3	20	60	Riesgo Inaceptable	Evitar, prevenir, proteger y compartir el riesgo.
Comunicación Externa	Desinformación de la sociedad y clientes potenciales así como clientes en general acerca de los servicios, logros y otras informaciones de la organización.	2	10	20	Riesgo Moderado	Prevenir, proteger y compartir el riesgo.

Tabla N° 7: Ejemplo de calificación de riesgos

Fuente: Coordinación del MECIP

6. Valoración de riesgos

Cuando la organización esté en conocimiento de los tipos de riesgos que posee y de las zonas de riesgos a las que está expuesta, debe empezar a valorar, para poder determinar

el grado de exposición a los impactos del riesgo. Este paso lo realiza con el fin de establecer prioridades para el tratamiento y definir parámetros para fijar políticas para su adecuada administración.

Se propone la planilla de la Tabla N° 8 para facilitar la valoración de los riesgos que ya cuentan con una calificación y evaluación.

PONDERACIÓN MACROPROCESOS		PONDERACIÓN DE RIESGOS DE LOS MACROPROCESOS	
(1) Macroprocesos	(2) Ponderación %	(3) Riesgos	(4) Ponderación %
Total:	100,00%	Total:	100,00%

Tabla N° 8: Planilla de valoración de riesgos

Fuente: Manual de implementación del MECIP.

6.1. Pasos para realizar la valoración de los riesgos

A continuación se describen algunos pasos y recomendaciones para realizar la valoración de los riesgos operacionales que han sido identificados, analizados, calificados y evaluados por el equipo de trabajo.

a) En la columna (1) de la Tabla N° 8, se deben colocar todos los macroprocesos, procesos, subprocesos o actividades cuyos riesgos han sido identificados, analizados, calificados y evaluados conforme a lo descrito en el contenido del ítem 2.

b) En la columna (2) de la misma tabla, se deberá ponderar lo descrito en (1), es decir, se debe establecer la prevalencia entre uno y otro a fin de focalizarnos en aquellos más importantes y más relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización. En este caso, si se han analizado cuatro macroprocesos, cada uno tendrá un peso diferente según el objetivo que tenga y según la incidencia que tenga en la consecución del fin para lo cual existe la organización. Como ejemplo podemos observar el contenido de la Tabla N°9.

c) En la columna (3) se procede de igual manera que en (1) pero en este caso se escriben todos los riesgos que han sido objeto de análisis para los macroprocesos que aparecen en (1).

COORDINACIÓN DEL MECIP

d) En la última columna (4) se deberá ponderar lo descrito en (3), es decir, se debe establecer la prevalencia entre uno y otro a fin de focalizarnos en aquellos riesgos más importantes y más relevantes que podrían causar pérdidas a la organización. Como ejemplo podemos observar el contenido de la Tabla N°9.

(1) Macroproceso: Gestión de la Comunicación			
PONDERACIÓN PROCESOS		PONDERACIÓN DE RIESGOS PROCESOS	
(1) Procesos	(3) Ponderación %	(4) Riesgos	(5) Ponderación %
Comunicación Interna	60	Desinformación del personal.	60
Comunicación Externa	40	Desinformación de la sociedad y clientes potenciales así como clientes en general acerca de los servicios, logros y otras informaciones de la organización	40
Total:	100,00%	Total:	100,00%

Tabla N° 9: Ejemplo de planilla de valoración de riesgos

Fuente: Elaboración propia.

7. Priorización de Riesgos

Una vez que la organización haya realizado su diagnóstico interno y externo sobre el contexto de riesgo y cuente con el informe general, se puede basar en el contenido para enfocarse en aquellos procesos más críticos, los cuales en la mayoría de los casos conllevan a riesgos que pueden causar grandes pérdidas.

7.1. Pasos para realizar la priorización de los riesgos

A continuación se describen algunos pasos y recomendaciones para realizar la priorización de los riesgos operacionales que han sido identificados, analizados, calificados, evaluados y valorizados por el equipo de trabajo.

- a) Se propone la planilla de la Tabla N°10 para facilitar la priorización de los riesgos que ya cuentan con una calificación, evaluación y valoración.

(1) Riesgos	(A) Macroprocesos	Macroproceso 1		Macroproceso 2		Macroproceso n		(3) Total Puntaje Riesgo	(4) Priorización Riesgo
	(B) % Ponderación Macroproceso	%		%		%			
	(2) % Ponderación Riesgo	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso		
Riesgo 1	%								
Riesgo 2	%								
Riesgo 3	%								
Riesgo 4	%								
Riesgo n	%								
(C) Total Macroproceso	100,00%								
(D) Priorización de Macroproceso									

Tabla N° 10: Planilla de priorización de riesgos

Fuente: Manual de implementación del MECIP.

- b) Empecemos por entender la planilla de la tabla N°10, en el apartado (1) colocaremos la lista de riesgos que han sido identificados para el macroproceso o proceso analizado.
- c) En la fila de (A) Macroprocesos, se van a escribir uno a lado de otro todos aquellos macroprocesos o procesos cuyos riesgos fueron identificados, analizados, calificados, evaluados y valorados.
- d) En (B) colocaremos las ponderaciones otorgadas, para lo cual consultaremos los datos de la planilla de Valoración de riesgos, **Tabla N°8**.
- e) En la columna (2) también consultaremos a la planilla de valoración de riesgos y colocaremos los datos de la columna (4) de la **Tabla N°8**.
- f) En (C) obtendremos los resultados de la calificación y peso de cada uno de los macroprocesos o procesos involucrados.
- g) Calificación: registrar el valor obtenido en la **Tabla N°6**.
- h) Peso: registrar en él el valor que resulte de la siguiente operación: (%de ponderación de macroproceso)*(calificación de riesgo del macroproceso)*(%de ponderación del riesgo).
- i) En la columna (3) se obtendrá el resultado del puntaje final del riesgo, que representa el peso del riesgo en cada macroproceso. Esto quiere decir, que, un mayor valor representa mayor peligro para la organización, por tanto se deben establecer políticas prioritarias para manejar los riesgos que obtengan mayor puntaje.
- j) En la fila (D) se colocará asignando desde el número 1, a aquel que resulte con calificación mayor hasta llegar al menor.

COORDINACIÓN DEL MECIP

- k) En la columna (4) se debe asignar un número consecutivo iniciando con uno, a los puntajes, iniciando con el mayor puntaje.

Macroproceso: Gestión de la Comunicación							
(1) Riesgos	(A) Procesos	A01 01 – Comunicación Interna Institucional		A01 02 – Comunicación Externa Institucional		(3) Total Puntaje Riesgo	(4) Priorización de Riesgo
	(B)% Ponderación Proceso	60		40			
	(2) % Ponderación Riesgo	Calificación	Peso	Calificación	Peso		
Desinformación del personal.	60	60	21,6			21,6	1
Desinformación de la sociedad y clientes potenciales así como clientes en general acerca de los servicios, logros y otras informaciones de la organización	40			20	3,2	3,2	2
(C) Total Proceso	100%		21,6		3,2		
(D) Priorización de Proceso		1		2			

Tabla N°11: Ejemplo de planilla de priorización de riesgos

Fuente: Manual de implementación del MECIP.

Teniendo en cuenta los resultados de la Tabla N°2, podemos decir que el Proceso de Comunicación interna institucional es el de mayor riesgo, puesto que se ha identificado a la Desinformación del personal como un riesgo prioritario.

7.2. Mapa de Riesgos

“El mapa facilita la visualización y entendimiento de los riesgos que se presentan para la organización, facilitando la definición de medidas de respuestas o tratamientos, de acuerdo al nivel de importancia para la organización”.

Manual de implementación del MECIP, (2008).

El Mapa de riesgos nos ayuda a visualizar el orden de prioridad de cada uno de los riesgos identificados, analizados, calificados y evaluados conforme a la metodología utilizada.

7.2.1. Elaboración del mapa de riesgos.

A continuación se describen algunos pasos y recomendaciones para elaborar el mapa de riesgos operacionales que han sido identificados, analizados, calificados, evaluados y valorizados por el equipo de trabajo.

COORDINACIÓN DEL MECIP

- d) Se propone la Tabla N°12 para facilitar el orden de los riesgos que ya cuentan con una calificación, evaluación y valoración, y los resultados de priorización.

Mapa de Riesgos – Macroprocesos

(1) Riesgos	(2) Descripción	(3) Total Puntaje riesgo	(4) Priorización del Riesgo

Tabla N° 12: Mapa de riesgos

Fuente: Manual de implementación del MECIP.

- e) Esta planilla contiene cuatro campos fundamentales a llenar, siendo informaciones y datos que ya se poseen, corresponden a los resultados de las planillas anteriores.
- f) En la primera columna (1) se colocarán todos los riesgos que han sido identificados en el macroproceso, proceso o subproceso.
- g) En la segunda columna (2) se describirán cada uno de los riesgos.
- h) En la columna (3) Total puntaje riesgo, se acudirá a los resultados obtenidos en la aplicación de la Tabla N° 10.
- i) En la última columna (4) priorización del riesgo, se enumerará, iniciando con el número 1, aquel riesgo de mayor puntaje, hasta llegar al de menor, de modo a obtener el orden de prioridad de cada riesgo, y así facilitar a la organización las toma de decisiones.

Mapa de Riesgos - Procesos			
Macroproceso: Gestión de la Comunicación			
(1) RIESGOS	(2) DESCRIPCIÓN	(3) TOTAL PUNTAJE RIESGO	(4) PRIORIZACIÓN DEL RIESGO
Desinformación del personal.	El personal puede desconocer la emisión de nuevas normativas o actualización de otras, así como información de logros de metas por problemas de comunicación.	21,6	1
Desinformación de la sociedad y clientes potenciales así como clientes en general acerca de los servicios, logros y otras informaciones de la organización.	La sociedad en general puede llegar a no conocer a plenitud lo que hace la organización, sus metas y logros, los servicios que ofrece, su cobertura geográfica y otras cosas de interés.	3,2	2

Tabla N° 13: Ejemplo de Mapa de riesgos

Fuente: Manual de implementación del MECIP.

En la Tabla N°13 podemos observar los ejemplos de mapas de riesgos que pueden darse en una organización, en cuanto al primer caso, observamos un mapa de riesgo bastante corto, contrariamente, en el segundo ejemplo, visualizamos a un proceso más complejo, con más riesgos. La cantidad de riesgos identificados en cada proceso o actividad en análisis, siempre variará y dependerá de las personas involucradas directamente en el proceso, son las que conocen mejor que nadie la manera de desarrollarse las actividades y los contratiempos que pueden o no afectar en mayor o menor medida la consecución de objetivos.

8. Políticas de administración de riesgos.

Una vez culminado todo el proceso de identificación, análisis y valoración de los riesgos, y elaborado el mapa de riesgos, la organización debe tomar sus decisiones.

Se recomienda que dichas decisiones se encuentren enfocadas hacia los riesgos prioritarios, es decir, qué acciones se tomarán para evitar, prevenir, compartir, mitigar, etc. aquellos riesgos que amenazan al cumplimiento de los objetivos del macroproceso, proceso, subprocesos o actividades analizados.

En este sentido, una vez conocido el mapa de riesgos, es necesario involucrar a otros sectores a fin de conocer los costos e impacto de las posibles decisiones tomadas. Al establecer políticas, se incurre en acciones como segundo paso, y toda organización siempre busca rentabilidad con el tiempo, por tanto, cada propuesta debe ser analizada minuciosamente.

8.1. Definición de políticas de administración de riesgos.

A continuación se describen algunos pasos y recomendaciones para elaborar las políticas de administración de riesgos operacionales, a partir del mapa de riesgos elaborado.

- a) Se propone la Tabla N°14, para ayudar a la definición de políticas, teniendo en cuenta que representa una continuación a los resultados obtenidos en las planillas anteriores.

(1) MACROPROCESO:

(2) Proceso	(3) Riesgos	(4) Puntaje	(5) Política Administración de Riesgos
1	R1		
2	R2		
3	R3		
n	Rn		

Tabla N° 14: Planilla de Políticas de riesgos

Fuente: Manual de implementación del MECIP.

- b) Conozcamos la planilla propuesta, en este caso, cuenta con cinco columnas que deberán ser llenadas, la mayoría de estos campos, ya se encuentran en las planillas anteriores propuestas y desarrolladas, tal como se puede observar en los ejemplos.
- c) En (1) Macroproceso debe indicarse el nombre del macroproceso, proceso, subproceso o actividad que fue analizado.
- d) En la primer columna (2) Debe indicarse el proceso, si el (1) corresponde a macroproceso; subproceso, si (1) corresponde a proceso o actividad si (1) corresponde a subproceso.
- e) En la segunda columna (3) se listan todos los riesgos identificados que corresponden.
- f) En la tercera columna (4) el puntaje obtenido por ese riesgo, este dato puede sacarse del mapa de riesgos.
- g) En la última columna, se deberá redactar la política a ser implementada para cada riesgo en particular, cuyo ejemplo encontraremos en la Tabla N°15.

COORDINACIÓN DEL MECIP

- h) Todas las planillas planteadas, ayudan a ordenar el trabajo a la hora de identificar riesgos, como una metodología sencilla que fácilmente se puede implementar en cualquier tipo de organización.

(1) MACROPROCESO: GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

(2) PROCESO: COMUNICACIÓN INTERNA

(3) SUBPROCESO: MANEJO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

(4) Actividades	(5) Riesgos	(6) Puntaje	(7) Políticas Administración de Riesgos
Gestionar el acceso a la información interna	Errores en los trabajos realizados por los funcionarios.	0,7	Todos los funcionarios conocen e implementan el Manual de Comunicación de la organización.
	Decisiones desacertadas o incorrectas	0,35	
	Conceptos equivocados sobre la organización de parte de terceros	2,1	
	Demora o interrupción de trabajos dependientes de informaciones internas importantes.	4,2	
Mantenimiento y actualización del sitio Web.	Interrupción temporal en la actualización y mantenimiento del portal de la institución debido a la caída de hardware.	1,58	El portal de la organización cuenta con informaciones actualizadas. El Plan de Contingencias de TI se mantiene actualizada.
	Interrupción temporal en la actualización y mantenimiento del portal de la institución por otros motivos.	2,7	
Mantenimiento y actualización de redes sociales .	Interrupción temporal en la actualización y mantenimiento del portal de la institución debido a la caída de hardware.	0,35	
	Interrupción temporal en la actualización y mantenimiento del portal de la institución por otros motivos.	0,3	

Tabla N° 15: Ejemplo de Políticas de riesgos

Fuente: Coordinación del MECIP.

8.2. Seguimiento y actualización de las políticas de administración de riesgos.

Se recomienda que una vez implementadas las acciones que derivan de las políticas definidas, se realice el seguimiento en forma periódica, al menos semestralmente para conocer la situación y mantenerse informado, especialmente en aquellos riesgos prioritarios.

El monitoreo permanente ayudará a mantener en equilibrio aquellos procesos que necesitan mayor atención. Se sugiere la revisión anual del mapa de riesgos, en vista de que al surgir cambios en algún o algunos de los factores de riesgos, los mismos pueden sufrir alteraciones y cambiar los objetivos propuestos.

Referencia bibliográfica

Manual de implementación del MECIP. 2009