
 DIGEPRES Dirección General de Presupuesto	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

Manual de Gestión de Riesgos

	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

1.0 PROPÓSITO

Unificar el marco conceptual de la gestión de riesgos en DIGEPRES y establecer lineamientos de acuerdo con las legislaciones aplicables, la metodología de riesgos y las prácticas más comunes y las tendencias mundiales orientando de manera uniforme la gestión de riesgos con herramientas y criterios para su aplicación.

Homologar y divulgar los conceptos básicos de la gestión de riesgos, dando a conocer los lineamientos y principales elementos con que cuenta la Organización para la gestión integral de riesgos, así como la estructura que soporta la gestión.

2.0 ALCANCE

Este documento presenta los lineamientos y principales elementos para la Gestión Integral de Riesgos en DIGEPRES.

Los elementos específicos y particulares para la gestión de riesgos en todas las áreas de la institución deberán de ser presentados en las políticas y documentos propios de cada una de ellas, así como en los documentos anexos a este manual.

Para la elaboración técnica de este manual fueron tomados en cuenta los lineamientos actuales que la Contraloría General de la República Dominicana posee hasta el momento. Es importante aclarar que este manual será revisado cada vez que dicha entidad publique actualizaciones oficiales en una guía o normativa de la Gestión de Riesgos.

3.0 FILOSOFÍA DEL SISTEMA

Para DIGEPRES, el Sistema Integral de Gestión de Riesgos tiene como objetivo el manejo de los riesgos de la institución, buscando apoyar el cumplimiento de su misión y alcanzar su visión, orientado a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos y proyectos; y de esta manera apoyar el logro de los objetivos, y por ende la creación de valor.


4.0 NORMATIVIDAD y DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Este documento está soportado en las normas asociadas a Sistemas de Gestión de Riesgos, emitidas por los diferentes entes de control apoyado en las mejores prácticas internacionales.

En los Anexos 1, 2, 3, 4 y 5 se relacionan las normas aplicables vigentes para todas las instituciones.

Adicionalmente, DIGEPRES busca la implementación de las prácticas más comunes en gestión de riesgos en el ámbito nacional e internacional, algunas de las cuales, son:

- 4.1** Ley que instituye el Sistema Nacional de Control Interno (Ley 10-07)
- 4.2** Reglamento de Aplicación de la Ley 10-07 (Ley 491-07)
- 4.3** Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) (Res 001/11)
- 4.4** Manual de Organización y Funciones
- 4.5** Guía II Valoración y Administración de Riesgos NOBACI II

 DIGEPRES Dirección General de Presupuesto	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

4.6 Pauta II-001 NOBACI II Diagnostico del Componente VAR

4.7 Guía ISO 73:2009 fue preparado por el Grupo de Trabajo de la Junta de Gestión Técnica de ISO sobre gestión de riesgos.


4.8 Basilea II

4.9 COSO, entre otras.

5.0 MARCO CONCEPTUAL, TÉRMINOS Y DEFINICIONES


5.1 Definiciones

- 5.1.1 Riesgo:** Efecto de la incerteza en los objetivos. Un efecto es una desviación de lo esperado – positivo y/o negativo. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.2 Peligro:** Fuente o situación potencial de daño en términos de lesiones o efectos negativos para la salud de las personas, daños a la propiedad, daños al entorno del lugar de trabajo o una combinación de éstos. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.3 Amenaza:** Es el anuncio de un mal o peligro. Se plantea la amenaza con el mismo significado de riesgo.
- 5.1.4 Probabilidad:** Medida estadística, expresada en un porcentaje o en una razón, de la posibilidad de ocurrencia de un riesgo. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.5 Consecuencia:** Variación relativa frente al cumplimiento de un objetivo. Puede ser positiva o negativa. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.6 Factor o Causa:** Evento o situación por el cual puede originarse un riesgo. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.7 Factor o Causa Raíz:** Principal causa generadora del riesgo. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.8 Fuente de Riesgo:** Es el agente generador de riesgo. Las fuentes de riesgo se clasifican en internas o externas. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.9 Fuentes de Riesgo Externas:** Son aquellas fuentes que escapan del control de la organización, como las ocasionadas por la fuerza de la naturaleza y las derivadas de decisiones y circunstancias ajenas a las decisiones que se toman dentro de la organización. Estas fuentes pueden ser económicas, medioambientales, políticas, sociales y relaciones comerciales. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.10 Fuentes de Riesgo Internas:** Son aquellas que se derivan de las decisiones tomadas al interior de la organización. Las fuentes internas están asociadas a la infraestructura, el personal, los procesos y la tecnología. (ISO GUIDE 73:2009).
- 5.1.11 Evento:** Ocurrencia o cambio de un particular grupo de circunstancias (ISO GUIDE 73:2009). Un evento puede tener una o más ocurrencias y puede tener

 DIGEPRES Dirección General de Presupuesto	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2


varias causas; puede ser algo que no ocurra; puede algunas veces ser referido como un “incidente” o un “accidente”.

- 5.1.12 Registro de Eventos de Riesgo:** Es el procedimiento mediante el cual se consignan los eventos de riesgo materializados en el desarrollo continuo de la operación de la organización. Estos eventos pueden o no tener una pérdida real o potencial asociada.
- 5.1.13 Pérdida:** Es la cuantificación económica de la ocurrencia de un evento.
- 5.1.14 Línea Operativa:** Conjunto de actividades con características similares que permiten registrar en forma homogénea los eventos de riesgo.
- 5.1.15 Riesgo Inherente:** Riesgo al que está expuesta una Organización en la ausencia de cualquier acción que se pudiera tomar para alterar la probabilidad de ocurrencia o el impacto de dicho riesgo. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.16 Riesgo Residual:** Riesgo “remanente” después de tomadas acciones para alterar la probabilidad de ocurrencia o el impacto del dicho riesgo. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.17 Perfil de Riesgo:** Es el resultado consolidado de la medición permanente de los riesgos a los que está expuesta la Organización.
- 5.1.18 Tolerancia al Riesgo:** La aceptable variación relativa al cumplimiento de un objetivo. (ISO GUIDE 73:2009).
- 5.1.19 Plan de Continuidad del Negocio:** Conjunto detallado de acciones que describen los procedimientos, los sistemas y los recursos necesarios para retornar y continuar la operación, en caso de interrupción.
- 5.1.20 Plan de Contingencia:** Conjunto de acciones y recursos para responder a las fallas e interrupciones específicas de un sistema o proceso.
- 5.1.21 Nivel de Riesgo:** Indicador utilizado para obtener un panorama general de la exposición al riesgo y su relevancia para la Organización. Se calcula a través de la probabilidad y la consecuencia. El Nivel de Riesgo para DIGEPRES se clasifica en Riesgo Extremo, Riesgo Alto, Riesgo Moderado y Riesgo Bajo.
- 5.1.22 Sistema Integral de Gestión de Riesgos (SIGR):** Proceso sistemático que, a través de la contextualización, identificación, análisis, evaluación, cuantificación, tratamiento y monitoreo de los riesgos de las Instituciones, permite apoyar el logro de los objetivos de la Organización, y por ende la creación de valor.


 DIGEPRES Dirección General de Presupuesto	Manual de Gestión de Riesgos			
	Código	Proceso	Fecha Versión	Versión
	MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

5.2 Tipos de riesgos gestionados

TIPO DE RIESGO	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
GESTIÓN DE RIESGO FINANCIERO	Riesgos financieros: Es el riesgo asociado al impacto en los resultados financieros de una organización debido a cambios en las condiciones del mercado; por el no cumplimiento por parte de terceros de las obligaciones financieras para con la misma o debido al no cumplimiento con las obligaciones financieras para con terceros.	
	Riesgo de crédito Público	Es el riesgo asociado al impacto en los resultados financieros de una organización por el no cumplimiento por parte de terceros de las obligaciones financieras para con la misma
	Riesgo de mercado	Es el riesgo asociado al impacto en los resultados financieros de una organización debido a cambios en las condiciones del Mercado.
	Riesgo de liquidez	Es el riesgo asociado al impacto en los resultados financieros de una organización que se origina debido al no cumplimiento con las obligaciones financieras para con terceros.
RIESGO DE GESTIÓN DEL PRESUPUESTO	Riesgo de Gestión del Presupuesto es la posibilidad de incurrir en la gestión no adecuada de las diferentes etapas del proceso presupuestario dominicano.	
	Riesgo de Formulación	Es el riesgo asociado a toda la actividad proveniente a la planificación, acuerdos, preparación y propuesta del presupuesto.
	Riesgo de Ejecución	Es el riesgo asociado con la forma, tiempo y procesos en que se ejecuta el presupuesto con los diferentes interesados.
	Riesgo de Seguimiento y Evaluación	Es el riesgo asociado a todo la parte de control, seguimiento y evaluación de todo el sistema presupuestario.
RIESGO OPERATIVO	Riesgo operativo Es el riesgo asociado a eventos “no accidentales” originados por el no funcionamiento o el funcionamiento inadecuado de los procesos internos, del personal y/o de los sistemas, de una organización, que expone a la Organización a pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.	
	Fraude interno	Pérdidas derivadas de actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad o incumplir normas, leyes y/o políticas de internas, en los que está implicado, al menos un empleado de la entidad
	Fraude externo	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación de una persona externa a la entidad, encaminada a defraudar, apropiarse de bienes de la entidad o incumplir normas o leyes
	Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	Pérdidas derivadas de actos incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales o sobre casos relacionados con la legislación vigente sobre la materia

	Manual de Gestión de Riesgos			
	Código	Proceso	Fecha Versión	Versión
	MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

TIPO DE RIESGO	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Cientes, productos y prácticas organizacionales	Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a las partes interesadas, o de la naturaleza o diseño de un producto
	Daños a activos físicos/ materiales	Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad (como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos)
	Incidencias en la institución y fallos de los sistemas	Pérdidas derivadas de fallas en la tecnología (software, hardware, telecomunicaciones, interrupciones en suministros, etc.)
	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de los procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores (incluye la relación con terceros como proveedores, outsourcing, tercerización, etc.). Se tienen en cuenta actividades como recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones, seguimiento y presentación de informes, aceptación de las partes interesadas y documentación, contrapartes institucionales y proveedores.
RIESGO LEGAL	Riesgo legal	Probabilidad de pérdidas derivadas del incumplimiento de normas legales, obligaciones contractuales, de la inobservancia de disposiciones reglamentarias, de códigos de conducta o normas éticas en cualquier jurisdicción. Surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos.
RIESGO ESTRATÉGICO	Riesgo estratégico	Efecto de la incerteza en los objetivos estratégicos
RIESGO REPUTACIONAL	Riesgo reputacional	Es el riesgo asociado a eventos causados por una opinión pública negativa, afectando con esto la habilidad de la organización de mantener las actuales y/o establecer nuevas relaciones o servicios. El riesgo reputacional son eventos generados como una consecuencia de alguno de los tipos riesgo.

	Manual de Gestión de Riesgos			
	Código	Proceso	Fecha Versión	Versión
	MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

TIPO DE RIESGO	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN TERRORISMO	Riesgo operacional	<p>Si bien se puede clasificar el riesgo de lavado de activos como parte del operacional, dada su relevancia, se dará trato de manera independiente.</p> <p>Es la posibilidad de pérdida o daño que pueden sufrir las organizaciones por su propensión a ser utilizadas directamente o a través de sus operaciones, como instrumento para el Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, o cuando se pretenda el ocultamiento de activos derivados de dichas actividades.</p>
RIESGOS EMERGENTES	Riesgo ambiental	<p>Es la probabilidad de ocurrencia de un evento que afecta directa o indirectamente al medio ambiente.</p>

Cuando se habla de pérdidas por lo general se asocia a recursos financieros, sin embargo, es importante tener en cuenta que las pérdidas pueden presentarse también en el ámbito de la imagen de la organización o del recurso humano, entre otras variables.

6.0 OBJETIVOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

6.1 Objetivo General

El Sistema Integral de Gestión de Riesgos busca brindar una visión global de los objetivos de la institución y una alineación de estos con sus riesgos y entorno, orientado a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, proyectos y la planeación de la organización.

Gestionar el riesgo en las organizaciones es adquirir una nueva cultura de administración, buscando una mejor gestión, mediante la implementación de esquemas que permiten desarrollar actividades que comprenden desde la identificación, hasta el monitoreo de los riesgos a los cuales se está expuesto.

6.2 Objetivos Específicos

6.2.1 Los objetivos en la gestión de riesgos deben de contener las siguientes características:

6.2.1.1 Específicos


6.2.1.2 Realizables en un tipo dado

6.2.1.3 Orientados a Resultados

6.2.1.4 Medibles

6.2.1.5 Alcanzables

6.2.1.6 Alinear el riesgo con la estrategia.

	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

- 6.2.1.7** Apoyar la identificación y la gestión de los diferentes riesgos para toda la organización.
- 6.2.1.8** Mejorar las decisiones de respuesta frente a las incertezas, reducir las sorpresas y pérdidas asociadas de la institución.
- 6.2.1.9** Proponer los niveles de aceptación de riesgos, de acuerdo con la estrategia corporativa.
- 6.2.1.10** Aprovechar las oportunidades provenientes del tratamiento de los riesgos.
- 6.2.1.11** Optimizar la utilización de capital facilitando la asignación del mismo de acuerdo con el perfil de riesgo de las diferentes áreas sustantivas.
- 6.2.1.12** Velar por la estabilidad económica de la organización.
- 6.2.1.13** Establecer planes de continuidad de negocio acordes con el perfil de riesgo.
- 6.2.1.14** Comprometer a todos los empleados de la organización en la búsqueda de acciones encaminadas a gestionar los riesgos.
- 6.2.1.15** Velar porque el perfil de riesgos de la organización esté acorde con el apetito de riesgo de la misma.
- 6.2.1.16** Generar cultura de riesgos en la organización.
- 6.2.1.17** Asegurar el cumplimiento normativo en materia de riesgos.

6.3 Métodos para identificar riesgos

- 6.3.1** Algunos de los métodos que serán utilizados para la identificación de riesgos son:
 - 6.3.1.1** Inventario de Eventos
 - 6.3.1.2** Talleres de Trabajo
 - 6.3.1.3** Entrevistas
 - 6.3.1.4** Cuestionarios y Encuestas
 - 6.3.1.5** Flujo de Procesos
 - 6.3.1.6** Diagrama espina de pescado

7.0 FUNCIONES

7.1 FUNCIONES DEL REPRESENTANTE DE GESTIÓN DE RIESGOS

- 7.1.1** Es la persona en la organización responsable del Sistema Integral de Gestión de Riesgos, coordinando y facilitando su gestión al interior de DIGEPRES.
- 7.1.2** Planear, diseñar, implementar y administrar el modelo de Gestión Integral de Riesgos para DIGEPRES, a través de la creación y puesta en marcha del manual, metodologías, modelos, procedimientos y herramientas que

	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

permitan apoyar el logro de los objetivos de la organización y por ende la creación de valor.

- 7.1.3** Definir y presentar al Representante Legal el Manual de Gestión Integral de Riesgos con políticas, objetivos, procesos, estructura, metodología, etc.
- 7.1.4** Desarrollar e implementar el sistema de reportes internos y externos, de los diferentes riesgos a los que está expuesta la entidad.
- 7.1.5** Establecer el procedimiento para realizar el registro de eventos de riesgo y controlar que dicho registro cumpla con los criterios de integridad, confiabilidad, disponibilidad, cumplimiento, efectividad, eficiencia y confidencialidad de la información.
- 7.1.6** Apoyar la evaluación del impacto de los planes de tratamiento definidos para los riesgos que superen el nivel de tolerancia, teniendo en cuenta el costo/beneficio de su implementación.
- 7.1.7** Realizar seguimiento a las medidas adoptadas para mitigar el riesgo inherente y residual, con el propósito de evaluar su efectividad y cumplimiento.
- 7.1.8** Informar y rendir sustentaciones cuando sea necesario al MAP (Ministerio de Administración Pública).
- 7.1.9** Establecer y monitorear el perfil de riesgo individual y consolidado de la entidad, e informarlo al órgano correspondiente.
- 7.1.10** Realizar seguimiento permanente de las metodologías y procedimientos relacionados con el Sistema Integral de Gestión de Riesgos y proponer sus correspondientes actualizaciones, modificaciones y mejoras.
- 7.1.11** Desarrollar los modelos de medición para los diferentes tipos de riesgos reales o potenciales que se puedan generar al interior de la Organización.
- 7.1.12** Desarrollar en coordinación con las áreas correspondientes, los programas de capacitación y culturización relacionados con el Sistema Integral de Gestión de Riesgos, para todos los empleados.
- 7.1.13** Informar semestralmente a la Dirección General la evolución del Sistema Integral de Gestión de Riesgos en la Organización, la exposición al riesgo asumida, los cambios que se presenten en el perfil de riesgo, los planes de tratamiento implementados para contrarrestar dichos cambios y el resultado del monitoreo que se realice sobre los mismos.
- 7.1.14** Informar y rendir sustentaciones cuando sea necesario a la Contraloría General de la República Dominicana.
- 7.1.15** Sensibilizar y capacitar a todo el personal activo y de nuevo ingreso de la entidad sobre la gestión de riesgos.
- 7.1.16** Desarrollar relacionamiento sobre los riesgos con el Ministerio de Hacienda para sociabilizar la administración del Riesgo de la entidad.

	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

7.1.17 Velar por la capacitación continua de los integrantes de su área con el fin de actualizar y mejorar sus competencias.


7.2 FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL

- 7.2.1** Determinar las políticas relativas al Sistema Integral de Gestión de Riesgos.
- 7.2.2** Asegurar del cumplimiento del manual de riesgos.
- 7.2.3** Aprobar los manuales asociados a la Gestión de Riesgos y sus actualizaciones.
- 7.2.4** Establecer las medidas relativas al perfil de riesgo, teniendo en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo de la entidad, fijado por la misma Dirección General.
- 7.2.5** Facultar al Comité de Auditoría y Riesgos para la definición de metodologías, procedimientos, controles y límites que considere convenientes.
- 7.2.6** Pronunciarse sobre el perfil de riesgo de la organización y sobre la evaluación periódica del Sistema Integral de Gestión de Riesgos que presente el Representante Legal y los órganos de control.
- 7.2.7** Proveer los recursos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento, de forma efectiva y eficiente, el Sistema Integral de Gestión de Riesgos.
- 7.2.8** Asignar como responsable a los Encargados de cada área para la administración de los riesgos de cada área funcional de la DIGEPRES.
- 7.2.9** Verificar que los riesgos estén siendo manejados en la Organización según los lineamientos, normas y procedimientos estipulados para la gestión de estos.

7.3 FUNCIONES DEL COMITÉ DE RIESGOS

El Comité de Riesgos está conformado por las personas que la Dirección General designase mediante una documentación el cual especifique sus miembros y funciones. Este documento debe de ser aprobado por la Dirección General antes de la primera convocatoria del mismo.

- 7.3.1** Las funciones de este Comité son:
 - 7.3.1.1** Hacer seguimiento y pronunciarse sobre el perfil de riesgo de la Organización.
 - 7.3.1.2** Hacer seguimiento y pronunciarse sobre la evaluación periódica que realicen los órganos de control internos y externos respecto al Sistema Integral de Gestión de Riesgos de la Organización.
 - 7.3.1.3** Apoyar al Gestor de Riesgos en la definición de metodologías, procedimientos, controles y límites que conformen el Sistema Integral de Gestión de Riesgos de la Organización.
 - 7.3.1.4** Apoyar a la Dirección General en la definición y actualización de las políticas que rigen el Sistema Integral de Gestión de Riesgos de la Organización.

	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

7.3.1.5 Sugerir a la Dirección General las acciones a tomar para el adecuado funcionamiento del Sistema Integral de Gestión de Riesgos.

7.3.1.6 Verificar que la administración de riesgos se desarrolle de manera integral.

7.3.1.7 Verificar que se tengan metodologías implementadas para identificar, medir, controlar y monitorear los diferentes tipos de riesgo.

7.3.1.8 Solicitar los informes que considere convenientes para el adecuado desarrollo de sus funciones.

7.4 FUNCIONES DEL COMITÉ TÉCNICO DE RIESGOS

El Comité Técnico de Riesgos está conformado por la persona a cargo de la Gestoría de Riesgos y los Directores/Encargados que conformen dicho departamento. Por invitación, también se podrá citar a los representantes de otras áreas de la Organización si lo creen necesario. Las funciones de este Comité son:

7.4.1 Sugerir el nivel de riesgo tolerable para la entidad y asegurar que el perfil de riesgo se adecue a éste y sea acorde con los objetivos estratégicos y la propuesta de valor de la organización.

7.4.2 Proponer la implementación oportuna y adecuada de los mecanismos y procedimientos decretados para evitar pérdidas no esperadas por la materialización de cualquier tipo de riesgo.

7.4.3 Definir las estrategias para el adecuado funcionamiento del Sistema Integral de Gestión de Riesgos de la organización.

7.4.4 Analizar el perfil de riesgo de la organización y sugerir planes de tratamiento y control para los riesgos identificados como prioritarios o más críticos.

7.4.5 Trabajar conjuntamente con las diferentes áreas de la DIGEPRES con el fin de disminuir la vulnerabilidad de la Organización ante los riesgos.

7.5 FUNCIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA


7.5.1 Evaluar la efectividad y eficiencia en la aplicación de las metodologías y manual de administración de riesgo, al interior de la Organización, buscando aportar en la identificación de deficiencias y posibles mejoras al sistema.

7.5.2 Evaluar que el Sistema Integral de Gestión de Riesgos cumpla con las disposiciones señaladas en la normatividad legal vigente y con las políticas definidas por la Dirección General.

7.5.3 Informar al Representante Legal y al Gestor de Riesgos sobre los resultados obtenidos en la evaluación del Sistema Integral de Gestión de Riesgos de la Organización.

7.6 FUNCIONES DE LAS ÁREAS SUSTANTIVAS Y ÁREAS TRANSVERSALES

7.6.1 Promover el proceso de culturización de los empleados de DIGEPRES en la gestión del riesgo.

	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

- 7.6.2** Aplicar las metodologías y procesos indicados por Gestoría de Riesgos en su operación.
- 7.6.3** Informar al Gestor de Riesgos sobre posibles eventos de riesgo en las dependencias o procesos que lideren, o en otras dependencias o procesos de la Organización.
- 7.6.4** Diseñar e implementar, apoyados por el Gestor de Riesgos, los planes de tratamiento y control para disminuir el nivel de riesgo.
- 7.6.5** Cumplir con las políticas y procedimientos definidos por la Dirección General y el Comité de Riesgos.
- 7.6.6** Registrar los eventos de riesgo que se presenten durante el desarrollo de los procesos sustantivo y de apoyo.

8.0 METODOLOGÍAS APLICADAS DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS.


Las metodologías empleadas en DIGEPRES para la implementación y desarrollo de su Sistema Integral de Gestión de Riesgos se fundamentan en el Marco Integrado sobre la Administración de Riesgos Corporativos propuesto por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión (COSO).

8.1 Modelo Coso: Marco Integrado sobre la Administración de Riesgos Corporativos

El Modelo COSO constituye una guía para la gestión integral de los riesgos corporativos, facilitando el logro de los objetivos de la organización en sus diferentes niveles.

El Modelo COSO contiene 8 componentes que se interrelacionan entre sí: ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

DIGEPRES adapta el modelo de COSO manteniendo la relación que existe entre las cinco etapas del sistema (cara frontal) y los objetivos definidos en la organización (cara superior) para cada uno de sus niveles (tercera dimensión), suministrando así criterios para la gestión integral de riesgos.

	Manual de Gestión de Riesgos			
	Código	Proceso	Fecha Versión	Versión
	MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2



Gráfica 1- Modelo COSO adaptado a DIGEPRES

Este modelo refleja su capacidad de convertirse en un sistema de mejoramiento continuo, que atraviesa toda la organización de manera transversal.

Cabe resaltar que el proceso de Gestión Integral de Riesgos en DIGEPRES no es un proceso en serie, en donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino que es un proceso multidireccional e iterativo en el que cualquier componente puede influir en otro.


9.0 SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

Para DIGEPRES este sistema garantiza el desarrollo de un proceso sistemático que, a través de la contextualización, identificación, análisis, evaluación, cuantificación, tratamiento y monitoreo de los riesgos de las Instituciones, permite apoyar el logro de los objetivos de la Organización, y por ende la creación de valor.

9.1 Etapa 1: Contextualización

La Etapa de Contextualización para DIGEPRES incluye el análisis tanto del ambiente interno como externo y es la base fundamental para comenzar la gestión de riesgos. Esta etapa inicia con el entendimiento del entorno en que se desenvuelve la organización y para esto es necesario conocer elementos como:

- 9.1.1 Filosofía
- 9.1.2 Cultura
- 9.1.3 Objetivos
- 9.1.4 Políticas
- 9.1.5 Estructura
- 9.1.6 Estrategia
- 9.1.7 Público

	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

9.1.8 Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

9.2 Etapa 2: Identificación de Riesgos

Consiste en identificar los eventos internos y externos, potenciales y reales que, de ocurrir, afectarían a la organización en la implementación y logro de sus objetivos, tanto de manera positiva (oportunidades), como negativa (riesgos). Se realiza en los diferentes niveles de la organización como el estratégico, táctico y el operativo.

Para el adecuado desempeño y desarrollo de la organización es necesario la identificación y administración de riesgos, se debe partir de la premisa que el riesgo es inherente a toda actividad humana y organizacional.

9.3 Etapa 3: Análisis de Riesgos

El análisis corresponde a la caracterización del riesgo, es decir, en esta parte se identifica para cada riesgo:

- Las fuentes de riesgo,
- los factores o causas que generan el riesgo,
- las consecuencias que genera el riesgo,
- y el tratamiento o controles actuales que se tienen para el riesgo.

9.3.1 Fuentes de riesgo:

La fuente de riesgo es la clasificación que se le da a los factores o causas de riesgo, dependiendo de si el factor de riesgo es generado por variables externas o internas de la Organización.

9.3.1.1 Fuentes Externas: son aquellas fuentes que se derivan de decisiones y circunstancias ajenas a las decisiones que se toman dentro de la DIGEPRES pero que afectan directa o indirectamente el logro del objetivo; estas fuentes se clasifican en:

9.3.1.1.1 **Económicas:** factores como cambios de precios, disponibilidad presupuestaria, cambios en las variables macroeconómicas, etc.


9.3.1.1.2 **Medioambientales:** inundaciones, incendios, terremotos, huracanes, etc.

9.3.1.1.3 **Políticas:** cambios en el gobierno, leyes, regulaciones, etc.

9.3.1.1.4 **Sociales:** demografía, costumbres, terrorismo, etc.

9.3.1.1.5 **Relaciones Interinstitucionales:** relación con proveedores, distribuidores, y otras partes interesadas.

9.3.1.2 Fuentes Internas: son aquellas que se derivan de las decisiones tomadas al interior de la Organización y que afectan de manera directa el logro del objetivo; las fuentes internas se clasifican en:

 DIGEPRES Dirección General de Presupuesto	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

- 9.3.1.2.1 **Infraestructura:** incrementos costos de mantenimiento, ausencia de materiales de trabajo, instalaciones deficientes, deficiencia en recursos económicos, planta de personal, infraestructura tecnológica, etc.
- 9.3.1.2.2 **Personal:** accidentes laborales, fraude de los empleados, enfermedades, actuaciones de los empleados, falta o concentración del conocimiento, etc.
- 9.3.1.2.3 **Procesos:** modificación de procesos, errores de procedimientos y ejecución, tercerización de entregas, etc.
- 9.3.1.2.4 **Tecnología:** fallas de seguridad tecnológica, caída del sistema de comunicaciones, no acceso a la tecnología adecuada, etc.

9.4 Etapa 4: Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos corresponde a la estimación del nivel de incerteza en relación a los eventos que pudieran afectar los objetivos, esta estimación se mide bajo dos variables independientes:


Probabilidad de ocurrencia de eventos y la consecuencia de la materialización de estos eventos. En esta evaluación participan los directores, encargados, analistas, líderes de proceso, líderes de proyecto, empleados expertos en los diferentes procesos y el encargado de riesgos, la información obtenida se consigna en la matriz de riesgos.

Las técnicas utilizadas para determinar el nivel de incerteza del riesgo inherente y riesgo residual, pueden ser de carácter cualitativo, cuantitativo o semi-cuantitativo. Las técnicas de carácter cualitativo se aplican cuando no se tiene disponible información histórica confiable y suficiente para la elaboración de modelos matemáticos que permitan con mayor precisión determinar la probabilidad y el impacto. Para la obtención nivel de incerteza del riesgo residual se evalúa la forma cómo los controles actúan sobre el nivel de riesgo inherente.

Para la evaluación de la probabilidad y consecuencia se utilizan las siguientes escalas:

9.4.1 Probabilidad

PROBABILIDAD	
5 – MUY PROBABLE	Muy Alta (91 y 100%) Se espera la ocurrencia del evento en la mayoría de las circunstancias
4 – PROBABLE	Alta (51 y 90) El evento ocurrirá casi en cualquier circunstancia
3 – POSIBLE	Moderada (26 y 50%) El evento ocurrirá en algún momento
2 – POCO PROBABLE	Baja (11 y 25%) El evento puede ocurrir en algún momento

 DIGEPRES Dirección General de Presupuesto	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
	MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018
	Versión		
	2		

PROBABILIDAD	
1 – REMOTA	Muy Baja (0.01 y 10%) El evento puede suceder solo en circunstancias excepcionales

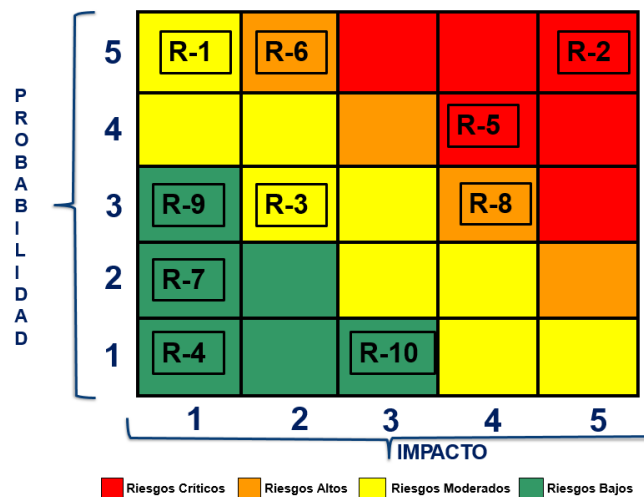
Tabla 1- Escala semi-cuantitativa de probabilidad

9.4.2 Consecuencia


CONSECUENCIA	
5 – CATASTRÓFICO	Pérdidas muy significativas. Riesgo tal vez impida el logro de los objetivos de la empresa. Pérdidas muy cuantiosas en los activos tangibles. Pérdida de los sistemas. Daños mayores a propiedad, deshabilitación permanente o muerte.
4 – GRAVE	Riesgo talvez resulte en costos, pérdidas o destrucción significativas para la empresa.
3 – MODERADO	Riesgo talvez resulte en incremento de los costos. Costos para soluciones óptimas. Afecta la misión o reputación de la empresa. Deshabilita temporal o permanentemente, parcial o la totalidad de los sistemas Daños mayores a los sistemas y significativos a la propiedad.
2 – LEVE	Riesgo puede causar pérdidas menores. Daños menores a la propiedad.
1 - INSIGNIFICANTE	Riesgo puede causar inconveniente o ineficiencias. Pérdidas o daños muy bajos de activos o recurso tangible que no afecta considerablemente los intereses de la empresa.

Tabla 2- Escala semi-cuantitativa de consecuencia

Del ejercicio de evaluación de riesgos se obtiene un mapa de riesgos (matriz de severidad o de vulnerabilidad), que se muestra a continuación:



Gráfica 1- Mapa de temperatura de riesgos

	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

Al ubicar todos los riesgos en el anterior mapa, se obtiene el nivel de incerteza.

9.5 Etapa 5: Controles Actuales

Esta etapa corresponde a la identificación y evaluación de las respuestas que se dan a los riesgos con el fin de mejorar el nivel de incertidumbre.

El tratamiento o controles actuales, incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos, segregación de funciones, consecución de pólizas de seguros, entre otras.

9.5.1 Tipología

9.5.1.1 Según su actuación sobre el nivel de riesgo inherente:

- Controles que actúan sobre la probabilidad
- Controles que actúan sobre el impacto

9.5.1.2 Según su función de control

- Preventivos
- Detectivos
- Correctivos
- Directivos

9.5.1.3 Según su momento de actuar

- Discrecional
- No Discrecional

9.5.1.4 Según su nivel de automatización


- Manual
- Automático

9.5.2 Anillos de control

Este concepto hace referencia a la protección que se establece a través de los controles preventivos, detectivos y correctivos, que actúa sobre los activos de la organización (instalaciones, personas, datos, recursos financieros, software, hardware, entre otros), para garantizar que no sean significativamente impactados por los riesgos identificados.

9.5.3 Evaluación del control

El objetivo de evaluar el control es determinar si éstos ofrecen una protección adecuada contra los riesgos identificados. El análisis y la evaluación del control del riesgo debe primar el principio y su cálculo relativo a que el costo del control nunca debe exceder el beneficio brindado para mitigar el riesgo en los planes de mitigación correspondientes.

	Manual de Gestión de Riesgos			
	Código	Proceso	Fecha Versión	Versión
	MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

9.6 Etapa 6: Tratamiento de Riesgos

El propósito de esta etapa es establecer planes de tratamiento que permitan mejorar el nivel de riesgo.

Con la matriz construida anteriormente y teniendo en cuenta el nivel de incerteza del riesgo residual, se priorizan los planes de tratamiento según la siguiente tabla:





SEVERIDAD DEL RIESGO	TRATAMIENTO
 RIESGO CRÍTICOS	Un riesgo extremo debe ser tratado inmediatamente, deben establecerse planes de acción y controles con un nivel de prioridad alto con un compromiso gerencial alto. (Dirección General).
 RIESGO ALTOS	Establecer controles y planes de acción de manera rápida, en el corto plazo. Es importante contar con alguna responsabilidad gerencia en los planes de acción que se establezcan. (Encargados Departamentales y Sub-Directores)
 RIESGO MODERADOS	Este es un riesgo tolerable, pero requiere tratamiento en el mediano plazo, después de que se hayan tratado los riesgos en rojo y naranja. (Encargados de División y colaboradores en general)
 RIESGO BAJOS	Estos riesgos se consideran normales dentro del proceso; sin embargo, es importante que sean monitoreados regularmente para asegurar que se mantienen en este nivel

Tabla 3- Escala de severidad del riesgo

Para todos los riesgos identificados que tengan un nivel naranja o rojo deben establecerse planes de acción o de tratamiento que permitan mejorar su nivel.


El conjunto de planes de tratamiento de la organización se denomina PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

9.6.1 Opciones de tratamiento al riesgo

Las opciones de respuesta al riesgo o tratamiento que tenemos son las siguientes:

9.6.1.1 Evitar: Esto supone eliminar las actividades que generen riesgos. Con este tipo de acción se elimina totalmente la consecuencia y la probabilidad de ocurrencia del evento de ocurrencia del riesgo evaluado.

9.6.1.2 Controlar o Reducir: Esto implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad de ocurrencia, la consecuencia o ambos conceptos a

	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

la vez. Estas decisiones implican la toma de decisiones organizacionales.

9.6.1.3 Compartir o transferir: Esta opción busca la disminución de la probabilidad o la consecuencia del evento para las organizaciones sin tener que eliminar la actividad riesgosa que la genera, al trasladar o compartir el riesgo en cuestión.

9.6.1.4 Aceptar: Con esta opción no se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad ni la consecuencia del evento y se asume toda la exposición a este y las consecuencias que podrían traer para la organización.

Dentro de la etapa de tratamiento se encuentra la administración del plan de continuidad de negocio, el cual se mantiene actualizado de acuerdo con los cambios que se realicen en tecnología, procesos, recurso humano y nuevos proyectos, productos o servicios.

9.6.2 Factores de Riesgo

Los factores de Riesgos son las fuentes generadoras de eventos negativos (riesgos). Los mismos se han clasificado por:

9.6.2.1 Personal

9.6.2.2 Operativos

9.6.2.3 Geográfico

9.6.2.4 Información y Tecnología

9.6.2.5 Regulaciones y Leyes

9.6.2.6 Clientes

9.6.2.7 Infraestructura

9.6.2.8 Financieros


9.6.2.9 Político

9.7 Etapa 7: Monitoreo

El objetivo de esta etapa es una continua revisión u observación crítica con el fin de identificar cambios del nivel de desempeño o evaluar la efectividad de los planes de tratamiento.

Esta etapa tiene los siguientes objetivos:

- Diseñar los indicadores de gestión y alerta que ayuden a evaluar y monitorear la efectividad del tratamiento decretado para la mitigación del riesgo objeto de mejora. Para el adecuado monitoreo de los indicadores se deben definir los límites superiores o inferiores que indiquen un estado de alerta sobre el estado de riesgo en que se pueda encontrar el proceso. Estos indicadores serán diseñados por el líder del proceso, ejecutivo o analista de riesgos y ejecutivo o analista del área de procesos.

	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

- Realizar seguimiento a los planes de mejora e indicadores de gestión o alerta, con el fin de evaluar los planes de tratamiento planteados e implementados en algunos procesos y cuál es el balance de los resultados obtenidos.
- De igual forma la corrida de la identificación de los riesgos deberá hacerse una actualización semestral de dichas matrices en cada área.
- Además, el Gestor de Riesgos podrá convocar a reuniones extraordinarias con fines de monitoreo. Estas reuniones de seguimiento se realizan entre integrantes de los colaboradores de la gestión de Riesgos y los líderes de los procesos a los cuales se les ha diseñado algún plan de tratamiento.
- Se estará rindiendo cuentas de manera trimestral de los riesgos de más alto impacto, nuevos riesgos identificados en tratamiento o cualquier limitación que se tenga para el manejo de estos riesgos. Los mismos serán detallados para ser tomados en cuenta las reuniones estratégicas de la máxima autoridad.
- Hacer una actualización del mapa de riesgos de la organización y del perfil de riesgos de la misma con una periodicidad anual; para dicha actualización se deberán identificar y evaluar nuevos riesgos que se puedan generar en los procesos y diseñar para estos nuevos planes de tratamiento y control. Además, para dicha actualización se tendrá en cuenta el resultado de las evaluaciones que realice la Auditoría Interna a los procesos de la Organización.


9.7.1 Evaluación del Sistema Integral de Gestión De Riesgos por parte de la Auditoría Interna

Las actividades de aseguramiento que provee la Auditoría Interna estarán orientadas a la realización de un verificación independientes y objetivas, mínimo una vez al año, acerca de los aspectos claves, monitoreo, planes de mitigación y aplicación de la gestión de riesgos, así como también las observaciones y recomendaciones que provengan de fuentes externas a la institución sean tomadas en cuenta por el Gestor de Riesgos institucional, cuyos resultados se reportan a las instancias correspondientes.

9.8 Etapa 8: Comunicación (Cultura de Riesgos)

La etapa de comunicación es un proceso continuo e iterativo, donde intervienen las partes interesadas, tanto internas como externas, con el fin de proveer, compartir y obtener información, y comprometer en el diálogo a los interesados. Además, permite crear una cultura en torno a la gestión de riesgos a todos los niveles de la Organización mediante la información de los eventos de riesgo que se produzcan al interior de la entidad, capacitación de sus empleados en el manejo, detección y prevención del riesgo, planes de mejora que se le hayan hecho al Sistema de Gestión de Riesgos de la empresa, las actividades y gestiones que hace los colaboradores de la gestión de Riesgos para disminuir la exposición al riesgo de la Organización.


La etapa de comunicación tiene como objetivos:

 DIGEPRES Dirección General de Presupuesto	Manual de Gestión de Riesgos		
	Código	Proceso	Fecha Versión
MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

- 9.8.1** Diseñar y desarrollar estrategias para gestar cultura en la Institución
- 9.8.2** Impulsar en todas las personas la participación activa en el proceso de registro de eventos de riesgo.
- 9.8.3** Generar conciencia de que el éxito del Sistema sólo puede lograrse mediante un trabajo en equipo participativo y enfocado hacia el logro de los objetivos estratégicos de la Organización.
- 9.8.4** Cerrar la brecha entre la generación de conocimiento, gestión de normas, políticas y técnicas, y la apropiación de la información, de manera que se convierta en conocimiento y se traduzca en decisiones y acciones concretas hacia la gestión de riesgo.
- 9.8.5** Lograr que cada miembro de la Organización sea consciente de su responsabilidad en la gestión de los riesgos, de los procesos en los que participa.

Dentro de la etapa de comunicación se establecen varias estrategias que están asociadas a la divulgación de la información y la capacitación.

Además, dentro de esta etapa de comunicación, se encuentran los informes que se deben entregar a la alta dirección y a los entes de control para mantenerlos informados sobre las metodologías y procedimientos aplicados dentro del sistema de gestión integral de riesgo al interior de la organización y la contribución del mismo en la disminución de la exposición al riesgo en DIGEPRES.

 DIGEPRES Dirección General de Presupuesto	Manual de Gestión de Riesgos			
	Código	Proceso	Fecha Versión	Versión
	MA-GR-01	Gestión de Riesgo	10/04/2018	2

10.0 ANEXOS

Los anexos puede que algunos de ellos estén en etapa de desarrollo o aprobación. Las conjugaciones de todos los anexos deben estar listos para el término del año 2016 según la planificación. A continuación, el listado de los mismos.

10.1 Anexo propio de la Gestión de Riesgos:

10.1.1 Matriz de Gestión de Riesgos DIGEPRES

10.2 Anexos Contextual de Apoyo a este manual:

10.2.1 Ley que instituye el Sistema Nacional de Control Interno (Ley 10-07)

10.2.2 Reglamento de Aplicación de la Ley 10-07 (Ley 491-07)

10.2.3 Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) (Res 001/11)

10.2.4 Guía II Valoración y Administración de Riesgos NOBACI II

10.2.5 Pauta II-001 NOBACI II Diagnostico del Componente VAR

10.2.6 Manual de Organización y Funciones DIGEPRES

11.0 REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	ALMACENADO	ARCHIVADO	TIEMPO RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
N/A	Metodología de Gestión de Riesgos	Planificación y Desarrollo	Digital	Permanente	Permanente

12.0 HISTORIAL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	REVISADO POR	APROBADO POR
0	26/08/15	Creación	Creación del Documento	Encargado de Planificación y Desarrollo	Director General
1	16/06/2016	-	Actualización de documento	Encargado de Planificación y Desarrollo	Director General
2	10/04/18	-	Actualización de documento	Patricia Castillo Encargado de Planificación y Desarrollo	Luis Reyes Director General

Matriz de Gestión de Riesgos



Dirección General de Presupuesto
Gestión de Riesgos - IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS



Riesgo del Negocio - Proyectos

RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	RIESGO INHERENTE			NIVEL MATRIZ
				PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	
<i>Logístico Frecio</i>				Raro	Menor	Bajo	#N/A
				Improbable	Insignificante	Bajo	2x1
				Probable	Moderado	Alto	4x3
				Probable	Grave	Extremo	4x4
				Probable	Insignificante	Medio	4x1
				Probable	Crítico	Extremo	4x5
				Probable	Crítico	Extremo	4x5
				Raro	Insignificante	Bajo	1x1
				Probable	Crítico	Extremo	4x5

Riesgos Operativos - Tecnológico

RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	RIESGO INHERENTE			NIVEL MATRIZ
				PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	
<i>Tecnología</i>							#N/A
				Probable	Moderado	Alto	4x3
				Casi Seguro	Grave	Extremo	5x4
				Casi Seguro	Menor	Alto	5x2
				Casi Seguro	Crítico	Extremo	5x5
				Casi Seguro	Moderado	Alto	5x3
				Casi Seguro	Menor	Alto	5x2

Riesgos Operativos - Seguridad

RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	RIESGO INHERENTE			NIVEL MATRIZ
				PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	
<i>Seguridad</i>							#N/A
				Probable	Moderado	Alto	4x3
				Casi Seguro	Grave	Extremo	5x4
				Casi Seguro	Menor	Alto	5x2
				Casi Seguro	Crítico	Extremo	5x5
				Casi Seguro	Moderado	Alto	5x3

