

	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS Y COMUNICACIONES	Fecha de Emisión Diciembre 2018
		Versión: 01
Código: PYDE-PRO-003	PROCESO Gestión de Riesgos Institucionales	Fecha Última Actualización:

GENERALES

I. Objetivo

- Establecer los lineamientos para la definición e implementación de un sistema de gestión de riesgos en los procesos administrativos y operativos que se ejecutan en el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, de manera que nos permita identificar, valorar y gestionar de forma permanente los riesgos que puedan afectar el logro de nuestros objetivos institucionales.

II. Alcance

- Este procedimiento es de alcance general, por lo que debe ser de conocimiento de todo el personal de la institución. Su contenido abarca los aspectos de identificación, evaluación, manejo y monitoreo de los riesgos a los que se está sometida la institución.

III. Responsabilidades

- Es responsabilidad de la Dirección de Planificación y Desarrollar coordinar y liderar el proceso de aplicación de la Gestión de Riesgos, incluyendo su identificación, evaluación, actualización, compilación y monitoreo de resultados.
- Es responsabilidad de los directores funcionales realizar y mantener actualizado el proceso de análisis de riesgos asociados a los productos que entrega y al Plan Operativo Anual que debe ejecutar.
- Es responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva tomar decisiones sobre recursos y otros insumos para poner en marcha los planes de acción, así como proveer los recursos necesarios para ejecutar los planes de manejo definidos.
- Es responsabilidad de las unidades de Control Interno informar a la Dirección de Planificación y Desarrollo de las observaciones y recomendaciones provenientes de fuentes externas como la Contraloría General de la República, la Cámara de Cuentas, u otras fuentes de auditoría, sobre condiciones que deben ser integradas como riesgos.

IV. Referencias

- Norma ISO 9001:2015
- Normas Básicas de Control Interno (NOBACI)

V. Formatos Requeridos

- Plantilla de Gestión de Riesgos (PYDE-FOR-006)

VI. Base Legal

- N/A

VII. Definiciones

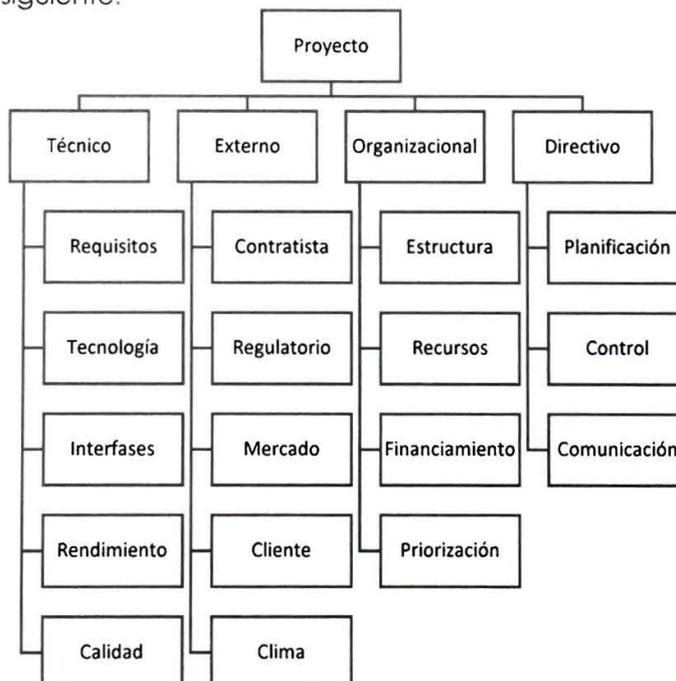
- **Riesgo:** Es cualquier evento o condición incierta que, en caso de ocurrir, tiene un efecto positivo o negativo sobre los objetivos de éxito planteados. Cuando la amenaza ocurre es un problema; si se trata de una oportunidad o riesgo positivo, se tiene un beneficio. Los riesgos pueden ser de diferentes tipos:
 - **Riesgos Estratégicos:** Se asocian con la forma en que se administra la institución. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
 - **Riesgos de Imagen:** Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución y sus autoridades.
 - **Riesgos Operativos:** Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.
 - **Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

NOTA: Atendiendo a las exigencias de las NOBACI, los párrafos en letras de color rojo representan un punto de control.

	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS Y COMUNICACIONES	Fecha de Emisión Diciembre 2018
		Versión: 01
Código: PYDE-PRO-003	PROCESO Gestión de Riesgos Institucionales	Fecha Última Actualización:

GENERALES

- o **Riesgos de Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
- o **Riesgos Tecnológicos:** Están relacionados con la capacidad tecnológica de la entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.
- o **Riesgos de Personal:** están relacionados con limitaciones del personal que integra la institución, como, por ejemplo, personal desmotivado, tráfico de influencias, conflictos de interés, personal sub o sobre utilizado, personal que no reúne las condiciones para ocupar el puesto, etc.
- o **Riesgos de Infraestructura:** se refiere a cualquier tipo de desperfecto que puedan tener las instalaciones, que puedan repercutir en perjuicio de la integridad física de los miembros, tales como el deterioro de la infraestructura por falta de mantenimiento, pagos de mantenimiento y reparación por encima de lo necesitado, etc.
- o **Riesgos Económicos:** son los que están vinculados a eventos de esa índole, como por ejemplo no contar con apropiación presupuestaria para ejecutar cualquier tipo de gasto, medidas que podrían variar la disponibilidad de recursos en un momento dado etc.
- o **Riesgos Medioambientales:** Cualquier tipo de fenómeno natural que pueda tener un impacto directo en el desarrollo de las operaciones, por ejemplo: Una tormenta, terremoto, etc.
- o **Riesgos Políticos o Legales:** Disposiciones emanadas por los poderes del Estado que pudieran afectar las operaciones de la institución, tales como decretos, leyes o sentencias, entre otras.
- o **Riesgos Sociales:** Están vinculados a cualquier actividad de índole social que podría limitar el desarrollo de las operaciones, por ejemplo, manifestaciones populares, huelgas, etc.
- **Estructura de Desglose de los Riesgos (RBS por sus siglas en inglés de RISK:** Se define como un agrupamiento de los riesgos orientado a sus fuentes donde cada subnivel representa una definición cada vez más detallada de las fuentes del riesgo del mismo. Un ejemplo de una estructura de desglose, es la siguiente:



NOTA: Atendiendo a las exigencias de las NOBACI, los párrafos en letras de color rojo representan un punto de control.

	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS Y COMUNICACIONES	Fecha de Emisión Diciembre 2018
		Versión: 01
Código: PYDE-PRO-003	PROCESO Gestión de Riesgos Institucionales	Fecha Última Actualización:

GENERALES

- **Severidad:** grado del impacto de la materialización de un efecto.
- **Ocurrencia:** la probabilidad o frecuencia de que una causa en particular ocurra.
- **Nivel de Riesgo:** Probabilidad de ocurrencia del riesgo por el nivel de impacto, utilizado para la priorización de riesgos.
- **Mapa de Calor de Riesgos:** Es una herramienta de visualización de datos para evaluar y priorizar los riesgos que enfrenta la institución. Los riesgos ubicados en la zona verde son de baja criticidad, los ubicados en la zona amarilla son de mediana criticidad y los ubicados en la zona roja son de alta criticidad.
- **Perfil de Riesgo:** Nivel mínimo y máximo de riesgo que decide asumir la institución, y que define cuales combinaciones de impacto y probabilidad se definen como tolerables o como críticas.

POLITICAS

- Los riesgos deberán ser identificados asociados a los productos y actividades establecidas en el Plan Operativo Anual de cada Dirección.
- Los directores deberán realizar únicamente la evaluación cualitativa de los riesgos, y no se requerirá que realicen la evaluación cuantitativa de los mismos.
- El perfil de riesgos establecido para la institución debe considerarse como altamente tolerante sobre todo por la madurez organizacional en este aspecto y los recursos disponibles para los fines, y se representa a través del siguiente mapa de calor:

Probabilidad	Muy Alto	5	5	10	15	20	25
	Alto	4	4	8	12	16	20
	Moderado	3	3	6	9	12	15
	Bajo	2	2	4	6	8	10
	Muy Bajo	1	1	2	3	4	5
				1	2	3	4
			Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Impacto							

Zona roja	probabilidad x impacto mayor o igual a 15
Zona amarilla	probabilidad x impacto mayor o igual a 5
Zona verde	probabilidad x impacto menor a 5

- Los directores deberán establecer medidas de mitigación únicamente para los riesgos ubicados en las zonas amarillas y rojas, y para los riesgos ubicados en la zona verde únicamente deberán establecer medidas de monitoreo para prevenir el aumento en la criticidad del mismo.
- Los directores deberán realizar una valoración de costo-beneficio para determinar la asignación de recursos a los planes de manejo de riesgos, a los fines de determinar si de una medida específica se recibirá un beneficio mayor de lo que se invierte para su implementación, lo que la califica como procedente.
- Los directores deberán establecer las medidas de control que consideren necesarias, para la prevención de posibles riesgos dentro de sus procedimientos de trabajo.

NOTA: Atendiendo a las exigencias de las NOBACI, los párrafos en letras de color rojo representan un punto de control.

	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS Y COMUNICACIONES	Fecha de Emisión Diciembre 2018
		Versión: 01
Código: PYDE-PRO-003	PROCESO Gestión de Riesgos Institucionales	Fecha Última Actualización:

POLITICAS

VII. Todas las direcciones deberán reportar a través del Sistema SISPME, la identificación de nuevos riesgos detectados, así como también las limitaciones para ejecutar las opciones de tratamiento concertadas. También deben ser incluidos en dicho informe, los resultados de los planes de manejo de riesgos establecidos, y el seguimiento a los planes de mitigación.




NOTA: Atendiendo a las exigencias de las NOBACI, los párrafos en letras de color rojo representan un punto de control.

	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS Y COMUNICACIONES	Fecha de Emisión Diciembre 2018
		Versión: 01
Código: PYDE-PRO-003	PROCESO Gestión de Riesgos Institucionales	Fecha Última Actualización:

PROCEDIMIENTO	
Responsable	Actividad

Subproceso: Identificación de Riesgos	
Director Planificación y Desarrollo	1.1. Solicita a cada Dirección Funcional realizar su valoración de riesgos, a partir de la definición del Plan Operativo Anual de la institución.
Director Funcional	1.2. Realiza Estructura de Desglose de los Riesgos (RBS), estableciendo todos los tipos de riesgos posibles para una mayor facilidad de su identificación. 1.3. Completa la Plantilla de Gestión de Riesgos (PYDE-FOR-006), describiendo los riesgos identificados y las causas y efectos de los mismos.

Subproceso: Evaluación de Riesgos																								
Director Funcional	2.1. Determina el valor de impacto del riesgo a partir de la ubicación del mismo en la siguiente matriz: <table border="1" data-bbox="454 976 1452 1837"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Dimensión Valorada</th> <th colspan="3">Calificación del Impacto</th> </tr> <tr> <th>1-2</th> <th>3-4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alcance</td> <td>Impactos que no afecten las operaciones o los entregables de los proyectos o afectan de forma superable.</td> <td>Impactos que afecten operaciones o entregables de proyectos y ponen en riesgo indicadores medianamente críticos.</td> <td>Impactos que afectan los entregables u objetivos requeridos por el negocio.</td> </tr> <tr> <td>Tiempo</td> <td>Impacto en actividades que no afectan la(s) ruta(s) crítica(s). Se traduce en impacto menor al 10% (aprox. 1 mes de impacto).</td> <td>Impacto medio en alguna actividad de la ruta crítica. Se traduce en impacto entre 10% y 15% (aprox. 1-2 meses de impacto).</td> <td>Impacto importante en la ruta crítica, hay afectación de los principales hitos programados. Se traduce en impacto mayor a 15% (aprox. 3 meses de impacto o más).</td> </tr> <tr> <td>Costo</td> <td>Impacto \leq 10% del presupuesto.</td> <td>Impacto entre el 10% y 20% del presupuesto.</td> <td>Impacto \geq 20% del presupuesto.</td> </tr> <tr> <td>Reputación</td> <td>Impacto leve en condiciones de salud, seguridad, medio ambiente, comunidades, instituciones y organizaciones de la sociedad civil.</td> <td>Impacto medio en condiciones de salud, seguridad, medio ambiente, comunidades, instituciones y organizaciones de la sociedad civil.</td> <td>Impacto alto en condiciones de salud, seguridad, medio ambiente, comunidades, instituciones y organizaciones de la sociedad civil.</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensión Valorada	Calificación del Impacto			1-2	3-4	5	Alcance	Impactos que no afecten las operaciones o los entregables de los proyectos o afectan de forma superable.	Impactos que afecten operaciones o entregables de proyectos y ponen en riesgo indicadores medianamente críticos.	Impactos que afectan los entregables u objetivos requeridos por el negocio.	Tiempo	Impacto en actividades que no afectan la(s) ruta(s) crítica(s). Se traduce en impacto menor al 10% (aprox. 1 mes de impacto).	Impacto medio en alguna actividad de la ruta crítica. Se traduce en impacto entre 10% y 15% (aprox. 1-2 meses de impacto).	Impacto importante en la ruta crítica, hay afectación de los principales hitos programados. Se traduce en impacto mayor a 15% (aprox. 3 meses de impacto o más).	Costo	Impacto \leq 10% del presupuesto.	Impacto entre el 10% y 20% del presupuesto.	Impacto \geq 20% del presupuesto.	Reputación	Impacto leve en condiciones de salud, seguridad, medio ambiente, comunidades, instituciones y organizaciones de la sociedad civil.	Impacto medio en condiciones de salud, seguridad, medio ambiente, comunidades, instituciones y organizaciones de la sociedad civil.	Impacto alto en condiciones de salud, seguridad, medio ambiente, comunidades, instituciones y organizaciones de la sociedad civil.
Dimensión Valorada	Calificación del Impacto																							
	1-2	3-4	5																					
Alcance	Impactos que no afecten las operaciones o los entregables de los proyectos o afectan de forma superable.	Impactos que afecten operaciones o entregables de proyectos y ponen en riesgo indicadores medianamente críticos.	Impactos que afectan los entregables u objetivos requeridos por el negocio.																					
Tiempo	Impacto en actividades que no afectan la(s) ruta(s) crítica(s). Se traduce en impacto menor al 10% (aprox. 1 mes de impacto).	Impacto medio en alguna actividad de la ruta crítica. Se traduce en impacto entre 10% y 15% (aprox. 1-2 meses de impacto).	Impacto importante en la ruta crítica, hay afectación de los principales hitos programados. Se traduce en impacto mayor a 15% (aprox. 3 meses de impacto o más).																					
Costo	Impacto \leq 10% del presupuesto.	Impacto entre el 10% y 20% del presupuesto.	Impacto \geq 20% del presupuesto.																					
Reputación	Impacto leve en condiciones de salud, seguridad, medio ambiente, comunidades, instituciones y organizaciones de la sociedad civil.	Impacto medio en condiciones de salud, seguridad, medio ambiente, comunidades, instituciones y organizaciones de la sociedad civil.	Impacto alto en condiciones de salud, seguridad, medio ambiente, comunidades, instituciones y organizaciones de la sociedad civil.																					

NOTA: Atendiendo a las exigencias de las NOBACI, los párrafos en letras de color rojo representan un punto de control.

	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS Y COMUNICACIONES	Fecha de Emisión Diciembre 2018
		Versión: 01
Código: PYDE-PRO-003	PROCESO Gestión de Riesgos Institucionales	Fecha Última Actualización:

Subproceso: Evaluación de Riesgos

2.2. Define la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado, utilizando la siguiente escala:

Probabilidad	Equivalencia	Explicación
1	Muy bajo	Es muy poco probable que el evento ocurra
2	Bajo	No muy probable pero no imposible que ocurra
3	Medio	Medianamente probable que ocurra
4	Alto	Más probable que el riesgo ocurra a que no
5	Muy alto	Extremadamente probable que ocurra, por tanto, se entiende que es casi un hecho que va a ocurrir.

2.3. Ubica los riesgos planteados en el mapa de calor de acuerdo al nivel de riesgo resultante para el mismo y determina los de mayor prioridad para la elaboración del Plan de Manejo.

Subproceso: Manejo de Riesgos

Director Funcional

3.1. Define la estrategia de respuesta de cada riesgo de acuerdo con la siguiente tabla:

Riesgo Positivo (Oportunidad)	
Estrategia de Respuesta	Descripción
Escalar	Cuando una oportunidad se encuentra fuera del alcance del Proyecto o que la respuesta excedería la autoridad del director del Proyecto.
Explotar	Sacar provecho de la oportunidad eliminando la incertidumbre.
Mejorar	Mejorar las condiciones para forzar que el riesgo ocurra. Potenciar la probabilidad y el impacto de una oportunidad.
Compartir	Transferir a un tercero la oportunidad de administrar el riesgo, sacando provecho de esa transferencia.
Aceptar	Asumir el riesgo con uno de los siguientes enfoques: <ul style="list-style-type: none"> • Activamente: implica la definición de un plan de manejo para su posible ocurrencia. • Pasivamente: No hacer nada. Si el riesgo ocurre, ocurre.
Riesgo Negativo (Amenaza)	
Estrategia de Respuesta	Descripción
Escalar	Cuando una amenaza se encuentra fuera del alcance del Proyecto o que la respuesta excedería la autoridad del director del Proyecto.
Evitar	Eliminar la amenaza a través de la eliminación de la causa.
Mitigar	Tomar las medidas de control necesarias para reducir la probabilidad o el impacto de una amenaza.
Transferir	Delegar la responsabilidad del riesgo a otro a partir de un seguro, tercerización, garantía, entre otros.
Aceptar	Asumir el riesgo con uno de los siguientes enfoques: <ul style="list-style-type: none"> • Activamente: implica la definición de un plan de contingencia para su posible ocurrencia. • Pasivamente: No hacer nada. Si el riesgo ocurre, ocurre.

NOTA: Atendiendo a las exigencias de las NOBACI, los párrafos en letras de color rojo representan un punto de control.

	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS Y COMUNICACIONES	Fecha de Emisión Diciembre 2018
		Versión: 01
Código: PYDE-PRO-003	PROCESO Gestión de Riesgos Institucionales	Fecha Última Actualización:

Subproceso: Manejo de Riesgos

	<p>3.2. Detalla el Plan de Manejo de cada riesgo estableciendo las acciones, los responsables, los costos y tiempos requeridos para los fines, realizando para cada caso la evaluación beneficio/costo que le permita determinar la pertinencia de cada actividad frente al riesgo para el cual se plantea.</p> <p>3.3. Identifica las actividades de control que aseguren la efectividad de las opciones de tratamiento, para cada riesgo abordado.</p>
--	--

Subproceso: Monitoreo de Riesgos

Director Funcional	<p>4.1. Valora la vigencia de la gravedad de los riesgos identificados y la aparición de nuevos riesgos originados.</p> <p>4.2. Realiza cualquier ajuste requerido a su Plan de Riesgos, registrando en el sistema o notificando a la Dirección de Planificación y Desarrollo los cambios aplicados al mismo.</p>
Director Planificación y Desarrollo	<p>4.3. Recibe de las direcciones funcionales, de diferentes fuentes internas y externas y de las vías establecidas internamente para los fines, información sobre denuncias o sugerencias de empleados o terceros que puedan representar un riesgo para la institución y sus objetivos.</p> <p>4.4. Aplica un seguimiento periódico a la efectividad de las acciones y controles implementados como respuesta al riesgo.</p> <p>4.5. Elabora Informe Semestral del Sistema de Gestión de Riesgos, estableciendo los avances en su aplicación, los ajustes aplicados al mismo y los recursos o acciones que deben ser tomadas en relación con su aplicación y/o continuidad.</p>




NOTA: Atendiendo a las exigencias de las NOBACI, los párrafos en letras de color rojo representan un punto de control.

	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS Y COMUNICACIONES	Fecha de Emisión Diciembre 2018
		Versión: 01
Código: PYDE-PRO-003	PROCESO Gestión de Riesgos Institucionales	Fecha Última Actualización:

ANEXOS

1. Plantilla de Gestión de Riesgos (PYDE-FOR-006)



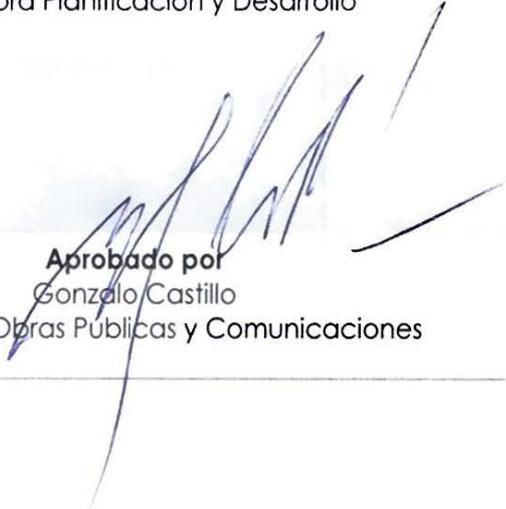

NOTA: Atendiendo a las exigencias de las NOBACI, los párrafos en letras de color rojo representan un punto de control.

	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS Y COMUNICACIONES	Fecha de Emisión Diciembre 2018
		Versión: 01
Código: PYDE-PRO-003	PROCESO Gestión de Riesgos Institucionales	Fecha Última Actualización:

APROBACION



Elaborado por
 Delsa Tactuk
 Directora Planificación y Desarrollo



Aprobado por
 Gonzalo Castillo
 Ministro de Obras Publicas y Comunicaciones

NOTA: Atendiendo a las exigencias de las NOBACI, los párrafos en letras de color rojo representan un punto de control.



MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS Y COMUNICACIONES

Fecha de Emisión
Diciembre 2018

Versión: 01

Código:
PYDE-PRO-003

PROCESO
Gestión de Riesgos Institucionales

Fecha Última
Actualización:

CONTROL DE MODIFICACIONES

REV.	DESCRIPCION DEL CAMBIO	APROBACION DEL CAMBIO	FECHA

NOTA: Atendiendo a las exigencias de las NOBACI, los párrafos en letras de color rojo representan un punto de control.

