

**GUIA**  
**GESTION DE RIESGOS ODAPAS TECAMAC**  
**(ANEXO 3)**

**1. IDENTIFICACION DE RIESGOS**

La identificación de riesgos se basa en el resultado del análisis del Contexto Estratégico, en el proceso de planeación, partiendo de la claridad de los objetivos estratégicos de la organización para la obtención de resultados

La identificación de los riesgos se realiza a nivel del Componente de “Dirección Estratégica”, identificando los factores internos o externos a la organización, que pueden ocasionar riesgos que afecten el logro de los objetivos

Entender la importancia del manejo del riesgo implica conocer con detalle los siguientes conceptos:

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto

**Objetivo:** Resultado a lograr

**Objetivo del proceso:** Objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos

**Riesgo:** Efecto de la incertidumbre. Posibilidad de ocurrencia de un evento que puede entorpecer el desarrollo normal de las funciones de la organización o de sus procesos y afectar el logro de sus objetivos

**Causas:** (o **Factores** internos o externos): Medios, circunstancias y agentes generadores del riesgo, se pueden clasificar en dos categorías o factores generales:

**Factores Internos, por ejemplo:**

**Situación actual de la Organización:** institucionalización, visión, misión y valores, gestión de la organización, definición de objetivos y estrategias, indicadores, planes y programas, estructura organizacional, capacidad, crecimiento y desarrollo organizacional, logros, éxitos, obstáculos, fracasos, grado de madurez, prestigio, rendición de cuentas ante partes interesadas, planes de contingencia

**Humano:** capacidad directiva, directrices para reclutamiento y selección, métodos para detección de necesidades de capacitación, capacitación, desarrollo y competencia del personal, involucramiento, compromiso, gestión del conocimiento, condiciones de trabajo, clima laboral, reglamentación

**Infraestructura** instalaciones, equipos, tecnología, sistemas informáticos, tecnologías de la información

**Competitividad:** Calidad de productos y servicios, metodologías de operación, cobertura, innovación, eficacia y eficiencia

**Capacidad financiera,** política de rentabilidad, estructura de ingresos y de gastos, estructura de costos, controles sobre ingresos y egresos, gestión presupuestal, resultados financieros: utilidades, rentabilidad, punto de equilibrio, razones financieras

**Factores externos, que pueden incluir “Partes interesadas”, por ejemplo:**

**Clientes:** requisitos, necesidades y expectativas, fidelidad, retención, comunicación, percepción y retroalimentación

**Mercados y competencia:** proyección, comportamiento, afectación, posición, participación, estudios de mercado, líderes y principales competidores, agresividad, asociaciones

**Proveedores:** calidad, capacidad, compromiso, disponibilidad, confiabilidad y mejora, desarrollo de nuevos proveedores

**Gobierno y comunidad:** políticas y tendencias económicas, sociales, culturales y ambientales, cumplimiento de obligaciones, relaciones con la comunidad, cambios en la comunidad, percepción de calidad de servicios públicos

**Tecnología:** conocimiento, evolución, tendencias, cambios

**Descripción (del riesgo):** características generales o formas en que se observa manifiesta el riesgo identificado

**Efectos (consecuencias):** constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la organización, por ejemplo: daños físicos, fallecimientos, sanciones por incumplimiento de contratos o legislación, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen y prestigio, de credibilidad y de confianza, interrupción de la producción o del servicio y daño ambiental

## 2. ANALISIS DEL RIESGO

Busca establecer la **PROBABILIDAD** de ocurrencia de los riesgos y el **IMPACTO** de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar

Por **PROBABILIDAD** se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo, esta puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado

Por **IMPACTO** se entiende las **CONSECUENCIAS** que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo

**TABLA DE PONDERACIONES PARA ANALISIS DEL RIESGO**

<b>PROBABILIDAD DE OCURENCIA</b>	<b>VALOR</b>	<b>GRADO DE IMPACTO</b>	<b>VALOR</b>
<b>ALTA (Recurrente)</b>	3	<b>ALTO</b> (influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial, de clientes, sanciones, suspensiones, cancelaciones, interrupciones largas para entregar productos y servicios, deterioro o pérdida de la imagen o prestigio)	3
<b>MEDIA (Posible)</b>	2	<b>MEDIO</b> (influye de forma importante en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial, de clientes, sanciones, suspensiones, cancelaciones, deterioro de la imagen, asignación de tiempos importantes para su resolución)	2
<b>BAJA (inusual o remota)</b>	1	<b>BAJO</b> (pequeño, nulo o efecto poco significativo al patrimonio, al cumplimiento contractual o legal, o a la operación, se puede corregir de forma inmediata, no afecta a la misión)	1

## 3. CALIFICACIÓN DEL RIESGO

Es la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo

Se califican cada uno de los riesgos según la matriz de acuerdo con las siguientes especificaciones: probabilidad alta se califica con 3, probabilidad media con 2 y probabilidad baja con 1, de acuerdo con el número de veces que se presenta o puede presentarse el riesgo. Y el impacto si es leve con 1, si se moderado con 2 y si es catastrófico con 3

#### 4. EVALUACIÓN DEL RIESGO

Permite comparar los resultados de su calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la organización al riesgo: aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento:

Leve, moderada y catastrófica con relación al impacto y alta, media y baja respecto a la probabilidad

Para la evaluación del riesgo hay que tener en cuenta la posición del riesgo en la matriz, según la celda que ocupa

#### MATRIZ DE CALIFICACION, EVALUACION Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

PROBABILIDAD DE OCURENCIA	VALOR			
<b>ALTA</b>	3	3 Zona de riesgo <b>MODERADO</b> Evitar el riesgo	6 Zona de riesgo <b>IMPORTANTE</b> reducir el riesgo Compartir o transferir	9 Zona de riesgo <b>INACEPTABLE</b> Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
<b>MEDIA</b>	2	2 Zona de riesgo <b>TOLERABLE</b> Asumir el riesgo Reducir el riesgo	4 Zona de riesgo <b>MODERADO</b> Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	6 Zona de riesgo <b>IMPORTANTE</b> Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
<b>BAJA</b>	1	1 Zona de riesgo <b>ACEPTABLE</b> Asumir el riesgo	2 Zona de riesgo <b>TOLERABLE</b> Reducir el riesgo Compartir o transferir	4 Zona de riesgo <b>MODERADO</b> Reducir el riesgo Compartir o transferir
	<b>GRADO DE IMPACTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
	<b>VALOR</b>	1	2	3

Siempre que el riesgo sea calificado con impacto Alto la organización debe definir planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia

## 5. POLITICAS PARA LA GESTION DE RIESGOS

Permiten estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos dentro de la organización

TRATAMIENTO	POLITICA
Evitar	Se debe eliminar la probabilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto. Lo anterior implica eliminar la actividad que genera el riesgo o implementar medidas de protección externas, las cuales implican en algunos casos altos costos
Prevenir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspecciones y pruebas de seguridad en equipos, servicios, maquinaria, etc.</li> <li>- Entrenamiento del personal en cualquier tipo de actividad a desarrollar</li> <li>- Inversión en información para mejorar predicciones y efectuar análisis, pronóstico de precios, estudios de mercado, tasas de cambio</li> <li>- Diversificación de inversiones o al adaptar nuevos proyectos en sectores diferentes</li> <li>- Disminuir el nivel de exposición, reduciendo el nivel de actividad, en situaciones que implican riesgo para la salud</li> <li>- Segregación de funciones, para prevenir fraudes, errores, demoras</li> <li>- Mantenimiento preventivo en equipos y máquinas para evitar fallas, los cuales pueden ocasionar daños en equipos, afectar la salud de las personas, deterioro de productos, etc.</li> <li>- Medicina preventiva y actividades de salud ocupacional, por medio de exámenes de oído, ojos y otros, los cuales si se tratan a tiempo pueden evitar accidentes o disminución de capacidades</li> <li>- Políticas de seguridad, a través del establecimiento de normas internas tendientes a orientar la conducta de los empleados en el desarrollo del trabajo</li> </ul>
Proteger o mitigar	<p>Es la acción en el momento del peligro o la presencia del riesgo, para lo cual se debe contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas automáticos de protección como detectores de humo, activación automática de sirenas para apagar incendios en caso de que suceda, corte de energía en caso de temblores, etc.</li> <li>- Equipos de protección personal, como cascos, gafas, delantales, guantes, calzado, fajas, etc.</li> <li>- Plan de emergencia, de acuerdo con lo establecido en cada organización para las diferentes situaciones</li> <li>- Plan de contingencia, ante situaciones que interrumpan la producción o la prestación del servicio y reducir los efectos negativos que puedan darse, para lo cual es importante identificar los procesos críticos de la organización, tiempo mínimo en que se puede restablecer el servicio, definición de responsable de tomar acciones, etc.</li> <li>- Copias de seguridad y sistemas espejos en el caso de los sistemas, convenios de ayuda mutua con otras instituciones, utilización de medios de comunicación adecuados cuando existen rumores sobre la calidad del servicio de la organización</li> </ul>
Aceptar	En ocasiones no es necesario tomar medidas en especial cuando al evaluar el impacto y su probabilidad de ocurrencia no existe un efecto significativo para la organización
Retener	Consiste en afrontar de forma planeada la consecuencia de los riesgos o a través de alternativas que respondan a los riesgos como: creación de fondos en las cuentas de activos, para afrontar situaciones de liquidez, incluir en el presupuesto partidas adicionales para afrontar eventos no previstos, creación de provisiones contables, para el caso de pérdidas de cartera, inventarios, etc.; tener créditos disponibles para cuando se presenta una situación donde se requiera liquidez inmediata en el desarrollo de las actividades de la organización, etc.
Transferir	Involucra a un tercero, el cual podría absorber las pérdidas de la organización por

