



RESOLUCIÓN SNC N° 93 /2020

POR LA CUAL SE APRUEBA LA POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS - GUÍA TÉCNICA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE CULTURA; EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECIP).

Asunción, 05 de febrero de 2020

VISTO: La Ley N° 3051/2006 Nacional de Cultura y el Decreto N° 7.133/2017 Por la cual se reglamenta la Ley N° 3051/2006 Nacional de Cultura, y se reorganiza la estructura orgánica de la Secretaría Nacional de Cultura (SNC) dependiente de la Presidencia de la República.

El Decreto N° 962/2008 y la Resolución CGR N° 425/2008 "Por el cual se establece y adopta el Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay – MECIP como marco para el control, fiscalización y evaluación de los Sistemas de Control Interno de las Instituciones sujetas a la Supervisión de la Contraloría General de la República"; y la Resolución CGR N° 377/2016 "Por la cual se adopta la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno – MECIP 2015".

La Resolución SNC N° 299/2018 "Por la cual se consolida la adopción del Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay – MECIP, en la Secretaría Nacional de Cultura, y se deja sin efecto la Resolución SNC N° 670/2016, del 21 de noviembre del 2016..."; y,

CONSIDERANDO: Que, por Nota SNC/MECIP N° 003/2020 de fecha 29 de enero de 2020, el Sr. Gustavo Krauer, Director Interino del MECIP, solicita a la Máxima Autoridad la aprobación por Resolución de la Política de Administración de Riesgos – Guía Técnica de implementación, de la Secretaría Nacional de Cultura, en el marco de la implementación del Componente de Control de la Planificación, del Modelo Estándar de Control Interno – MECIP 2015.

Que, la Política de Administración de Riesgos implica la aplicación de un método lógico y sistemático para la continua identificación y evaluación de riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permita a la institución determinar las medidas de control necesarias, minimizar pérdidas y maximizar beneficios en el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional.

Que, la Política de Administración de Riesgos fue elaborado por la Dirección del MECIP, y fue verificado y aprobado por el Comité de Control Interno, conforme Acta CCI N° 001/2020.

Que, en virtud del artículo 1° de la Resolución SNC N° 36/2020 se designa a la señora Rossana Sanabria, Directora de la Unidad de Anticorrupción como Encargada de Despacho de la Secretaría General de la Secretaría Nacional de Cultura, mientras dure la ausencia del Secretario General del 03 al 07 de febrero de 2020.

Que, por Resolución SNC N° 34/2020, de fecha 15 de enero, "Se designa Encargado de Despacho de la Secretaría Nacional de Cultura, mientras dure la ausencia del señor Ministro, Don Rubén Capdevila".

Que, el artículo 6° del Decreto N° 7133/2017 "Por el cual se reglamenta la Ley N° 3051/2006, «Nacional de Cultura» y se reorganiza la estructura orgánica de la Secretaría Nacional de Cultura (SNC) dependiente de la Presidencia de la República", instituye el cargo de Ministro Secretario Ejecutivo como el jefe superior responsable de la conducción política de la SNC a quien se le asignan las funciones mencionadas en el Artículo 8° de la Ley 3.051/2006, «Nacional de Cultura»



RESOLUCIÓN SNC N° 93 /2020

POR LA CUAL SE APRUEBA LA POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS - GUÍA TÉCNICA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE CULTURA; EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECIP).

**POR TANTO, EN EJERCICIO DE SUS ATRIBUCIONES LEGALES;
EL ENCARGADO DE DESPACHO DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE CULTURA
RESUELVE:**

- Artículo 1º.- Aprobar** la Política de Administración de Riesgos – Guía Técnica de implementación, de la Secretaría Nacional de Cultura, cuyo texto forma parte de esta Resolución.
- Artículo 2º.- Encomendar**, a la Dirección del MECIP y a la Dirección de Auditoría Interna el seguimiento y monitoreo de su implementación en todas las áreas de la Institución.
- Artículo 3º.- Publicar**, la presente Resolución a través de la página web institucional (www.cultura.gov.py).
- Artículo 4º.-** La presente resolución será refrendada por el Secretario General de la Secretaría Nacional de Cultura.
- Artículo 5º.- Comunicar** a quienes corresponda, y cumplido archivar.

Lic. Rossana Suardía
Directora Anticorrupción
S.N.C.



TETÁ
ARANDUPY
SÁMBYHYHA
SECRETARÍA
NACIONAL
DE CULTURA

Juan Marcelo Cuenca Torres
Encargado de Despacho



**POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS**

GUÍA TÉCNICA DE IMPLEMENTACIÓN

AÑO 2020

A handwritten signature or mark in black ink, located in the bottom right corner of the page. It appears to be a stylized, cursive signature.

INTRODUCCIÓN

Entendemos por riesgo a un suceso incierto o un resultado inesperado que afecta la capacidad de cumplir con un objetivo determinado (no debe confundirse con una deficiencia en la gestión).

Es fundamental identificar y definir la mayor cantidad de riesgos potenciales relacionados a los objetivos y procesos de la SNC para analizar la capacidad operativa que ésta tiene para afrontarlos y minimizar los efectos causados.

La Administración de Riesgos se constituye en el Componente de Control que, al interactuar sus diferentes elementos, le permite a la entidad auto-controlar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.

Para su diseño e implementación es necesario establecer métodos y diseñar herramientas que apoyen la identificación, análisis, valoración y medición de los riesgos y su impacto como base a la definición de políticas necesarias a su administración.

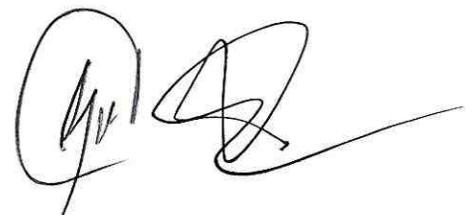
Esta guía técnica de implementación para la construcción de matrices de riesgos fue elaborada por la Secretaría Nacional de Cultura en base al Modelo Estándar de Control Interno – MECIP, y las Normas de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno – MECIP 2015.

El Componente nos guía a emprender las acciones necesarias que permitan el manejo de los eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales.



Contenido

INTRODUCCIÓN	1
Alcance, responsabilidad y planificación	3
MARCO LEGAL	4
MARCO METODOLÓGICO	5
Proceso General para la Administración de Riesgos	5
ELABORACIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO DE RIESGOS	6
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	7
ANÁLISIS DE RIESGOS	9
Calificación de Riesgos	9
Impacto	10
Evaluación de los Riesgos	11
VALORACIÓN DE RIESGOS	13
POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	14
Parámetros para la evaluación	15
POLÍTICAS DE OPERACIÓN	16
GLOSARIO DE RIESGOS	17



Alcance, responsabilidad y planificación

La administración de riesgo en la SNC implica la aplicación de la presente guía técnica y metodológica para establecer los riesgos asociados con las actividades, subprocesos, procesos, macroprocesos y objetivos de la SNC y sus unidades especiales administrativas: Biblioteca Nacional, Archivo Nacional y Museos Nacionales; de forma tal que permita materializar de manera progresiva su implementación y el proceso de gerenciamiento y toma de decisiones sobre eventos negativos que podrían suceder, y sobre las consecuencias que existirían si estos sucedieran, y determinación de acciones para prevenir o reducir el impacto de los mismos.

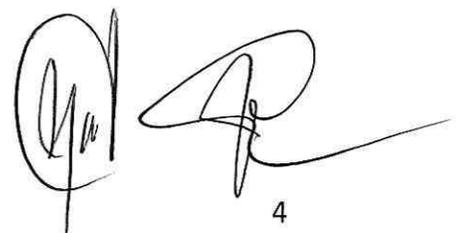
Si bien la administración de riesgos es a nivel general, responsabilidad de la Máxima Autoridad, la adopción de la presente política de administración de riesgos debe ser implementada por los funcionarios definidos como dueños de cada macroproceso, proceso, subproceso y actividades de la institución, responsables de identificar, evaluar y gestionar los riesgos definidos, de manera a prevenir, minimizar pérdidas y maximizar beneficios en las gestiones a sus cargos, asegurando el logro de los objetivos institucionales.

Cada dependencia deberá asegurarse de la implementación de la Política de Administración de Riesgos en sus macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades, de manera progresiva en cada ejercicio fiscal, asegurando la mejora continua en cuanto a su implementación, siendo los responsables de su control y monitoreo la Dirección del MECIP y la Dirección de Auditoría Interna Institucional. Para el efecto, se deberá implementar un plan de implementación y control anual.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large circular initial followed by a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.

MARCO LEGAL

- La Constitución Nacional y lo establecido en sus Artículos 281 y 283, “De la Contraloría General de la República”, “De la Naturaleza, de la Composición y de la Duración”; y “De los Deberes y de las Atribuciones”.
- La Ley N° 1.535/99 de Administración Financiera del Estado y su Decreto Reglamentario N° 8.127/00.
- El Decreto N° 10.883/07, “Por el cual se establecen las Facultades, Competencias, Responsabilidades y Marco de Actuación en Materia de Control Interno de la Auditoría General del Poder Ejecutivo.
- El Decreto N° 962/08 por la cual se modifica el Título VII del Decreto N° 8.127/00 Por la cual se establecen las disposiciones legales y administrativas que reglamentan la implementación de la Ley N° 1.535/99 De Administración Financiera del Estado, y el funcionamiento del Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF, “Se dispone que el Auditor del Poder Ejecutivo tendrá rango de Ministro y se Aprueba y Adopta el MECIP para las Entidades”.
- La Resolución CGR N° 425/08 Por la cual se establece y adopta el Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay – MECIP, como marco para el Control, Fiscalización y Evaluación de los Sistemas de Control Interno de las Entidades sujetas a la Supervisión de la Contraloría General de la República.
- Guías 24, 25, 26, 27 y 28 del Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP
- La Resolución CGR N° 377/2016 “Por la cual se adopta la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno del Modelo Estándar de Control Interno para las Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP 2015”.
- La Resolución SNC N° 299/18 Por la cual se consolida la adopción del Modelo Estándar de Control Interno para las entidades públicas del Paraguay – MECIP en la Secretaría Nacional de Cultura.



4

MARCO METODOLÓGICO

Proceso General para la Administración de Riesgos

Los elementos principales del proceso de administración de riesgos son los siguientes:

1. Establecer el contexto estratégico del riesgo: Permite identificar situaciones que afecten la operación de la institución, estableciendo los contextos internos y externos a nivel estratégico, misional y de apoyo, entre otros factores en los cuales tendrá lugar el desarrollo de los procesos institucionales y que podrían impactar en la gestión de los riesgos identificados.
2. Identificar riesgos: Identificar qué, por qué, dónde, cuándo y cómo los eventos negativos podrían afectar el logro de la misión y los objetivos de la institución.
3. Analizar riesgos: Evaluar los riesgos en términos de consecuencia y probabilidad, real o potencial, en el contexto institucional. Consecuencia y Probabilidad se combinan para producir nivel estimado de riesgo, al que se denomina Calificación y Evaluación del Riesgo.
4. Valoración de Riesgos: Medir la exposición de la institución a los impactos de los riesgos, procediendo a la ponderación y a la priorización de los riesgos
5. Mapa de Riesgos: Facilitar la visualización y entendimiento de los riesgos que se presentan en la institución, tanto a nivel de objetivos como de la Gestión por Procesos (Macroproceso, Procesos/Subprocesos, Actividades) facilitando la definición de las medidas de respuesta o tratamiento, de acuerdo con su nivel de importancia.
6. Políticas de Administración de Riesgos: Estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la institución. Transmitir la posición de la Dirección respecto al manejo de los riesgos y establecer las guías de acción para que los funcionarios coordinen y administren los eventos que pueden inhibir el logro de los objetivos, orientándolos y habilitándolos para ello.
7. Supervisar y revisar: Monitorear periódicamente el desempeño del sistema de administración de riesgos y procurar la detección de cambios que pudieran afectar la efectividad de los controles implementados.



8. Comunicar y consultar: Comunicar y consultar con las partes interesadas, según resulte apropiado en cada etapa del proceso de administración de riesgos, de manera a que cada funcionario sea consciente de sus responsabilidades y de las consecuencias de sus actos.

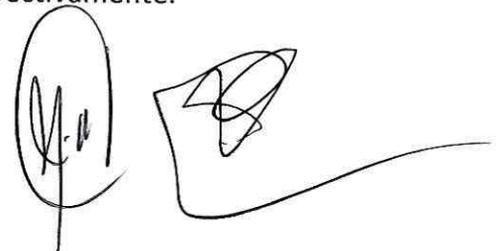
ELABORACIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO DE RIESGOS

El Contexto Estratégico del Riesgo es producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de factores internos y externos que pueden generar situaciones de riesgo. Un análisis más acertado requiere tener en cuenta la función de la institución, su misión y visión, la estructura organizacional, los aspectos operativos, financieros y legales, y la percepción de los diferentes grupos de interés.

1. Identificar las situaciones de riesgo asociadas a las debilidades internas de la institución y a las amenazas de su entorno externo, originadas en factores previamente determinados y ajustados a las características propias de la entidad. Estos factores se definen a base de los análisis Estratégico Externo y Estratégico Interno, realizados previamente para el Estándar de Control Planes y Programas.
2. Elaborar un Informe de Contexto Estratégico del Riesgo que, además de incluir las Debilidades internas y externas de la institución, incluya sus Fortalezas y Oportunidades, ya que éstas últimas podrán ser de utilidad en el momento de definir los controles para los riesgos. Dicho informe servirá de base para el desarrollo integral de la Administración de Riesgos y fijación de las políticas correspondientes.

Instrumentos de Diseño e Implementación

Los FORMATOS MECIP N° 63, 64 Y 65 presentan los instrumentos que facilitan la implementación del Estándar de Control de Contexto Estratégico del Riesgo, Análisis Externo, Análisis Interno y Contexto Estratégico del Riesgo, respectivamente.



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

La Identificación de Riesgos permite reconocer los eventos que puedan afectar negativamente la institución y definir sus características, los agentes generadores, las causas y los efectos.

La Identificación de Riesgos parte del Análisis Estratégico y constituye la base para el Análisis de Riesgos.

Debe realizarse para los Objetivos Institucionales, así como para todo el despliegue del Modelo de Gestión por Procesos, identificando riesgos en los Macroprocesos/Procesos/Subprocesos y Actividades.

La identificación implica definir los riesgos, para lo cual puede utilizarse el Glosario de Riesgos que se incluye al final de este documento, para ser complementado con información que posee la institución.

Procedimiento:

- 1- Identificar el riesgo que representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos de la institución o del Macroproceso, analizado. La identificación se hace a través del despliegue del Modelo de Operación, en Macroprocesos, Procesos, Subprocesos y Actividades, utilizando el Glosario de Riesgos como herramienta facilitadora.
- 2- Identificar los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cinco categorías: personas, materiales, comités, instalaciones y entorno.
- 3- Determinar las causas, razones o motivos por los cuales se genera un riesgo. Su identificación es necesaria, ya que ellas influyen directamente en la probabilidad de ocurrencia de los eventos y por lo tanto, tienen incidencia en el establecimiento de políticas para su disminución o eliminación.
- 4- Determinar los efectos o consecuencias de la ocurrencia del riesgo, sobre los objetivos de la institución. Generalmente los efectos se presentan en personas o 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 servicio, daño ambiental, daño patrimonial, pérdida de imagen y pérdida de mercado.

Instrumentos de Diseño e Implementación

Los FORMATOS MECIP N° 66, 67, 68, 69 y 70 constituyen los instrumentos que facilitan la implementación del Estándar de Control Identificación de Riesgos, de los niveles de objetivos institucionales, Macroprocesos, Procesos, Subprocesos y Actividades, respectivamente. Se debe tener en cuenta que dichos formatos tienen la misma estructura.

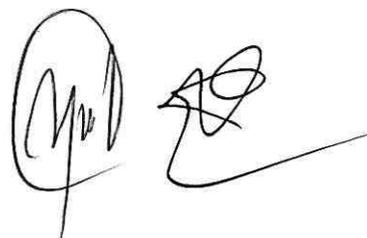
Es importante tener en cuenta algunos puntos acerca de cómo se procede a encontrar los riesgos que se pueden presentar o que estén latentes.

Ejemplos para graficar al concepto: Entre los riesgos están las causas internas y las causas externas y los efectos.

Riesgos	Causa	Efecto
Demora	Superposición o priorización de Actividades	Postergación en la Recepción de Documentos
Omisión	Falta de información correcta	Desconocimiento de Reglamentaciones vigentes
Desaciertos	Interpretación errónea	Documentos presentados incorrectamente

Con la recreación de la Tabla, encontramos que los riesgos tienen un origen interno y externo (analizado según la actividad), una causa que la origina y el efecto que conlleva.

El Formato N° 70: Identificación de Riesgos – Actividades, cuyo objetivo principal consiste en identificar los riesgos de cada actividad especificada en los Procedimientos, describir cada riesgo en cuanto al contexto, reconocer los agentes que originan los mismos, las causas efectos que puedan ocasionar.



ANÁLISIS DE RIESGOS

A partir de la información suministrada en el Análisis del Contexto Estratégico del Riesgo y la Identificación de Riesgos, se requiere efectuar el Análisis que permita evaluar la probabilidad de ocurrencia de los Riesgos y el impacto de su ocurrencia, calificándolos y evaluándolos para determinar la capacidad de la Institución para su aceptación o manejo.

Si la Institución no posee datos históricos sobre ocurrencia de riesgos, se requiere el aporte de los funcionarios de la institución para estimar la probabilidad y el impacto con el que pueden presentarse en los Objetivos Institucionales, los Macroprocesos/Procesos/Subprocesos y Actividades de la institución, basado en el conocimiento que tienen de los mismos.

El Análisis de Riesgos se realiza en dos fases, así:

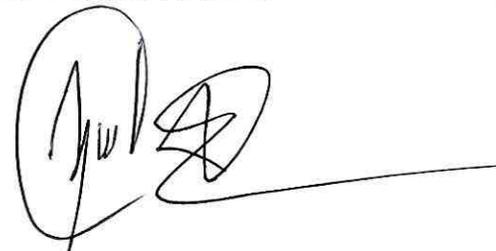
- Calificación de Riesgos, con base en medidas de probabilidad e impacto.
- Evaluación de Riesgos, con base en la ubicación de la calificación del riesgo en la matriz de evaluación y respuesta a los riesgos.

Instrumentos de diseño e implementación

Los FORMATOS MECIP N° 71, 72, 73, 74 y 75 constituyen los instrumentos que facilitan la implementación del Estándar de Control de Análisis de Riesgos, para los Objetivos Institucionales y para la Gestión por Procesos, analizando los riesgos en los Macroprocesos/Procesos/Subprocesos y Actividades.

Calificación de Riesgos

A efectos de este modelo, se entiende por Probabilidad a la posibilidad que existe de que un evento se cumpla o suceda. De forma simplificada, también puede resultar aceptable asimilar la probabilidad al concepto de "frecuencia". Para el efecto se utiliza el Formato MECIP N° 71, Calificación y Evaluación de Riesgos.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'A' followed by a series of loops and a long horizontal line extending to the right.

A efectos de trabajar con categorías ya validadas a la hora de construir Mapas de Riesgos, para la determinación de la Probabilidad se puede recurrir a la siguiente ponderación:

Probabilidad	Descripción	Frecuencia	Valor
Alta	Es muy factible que el hecho se presente.	Se presenta una o más veces al año	3
Media	Es factible que el hecho se presente.	Es observado, al menos, una vez cada dos años	2
Baja	Es muy poco factible que el hecho se presente.	No se detecta presencia del riesgo, o se ha observado solo una vez en los últimos cinco años	1

Impacto

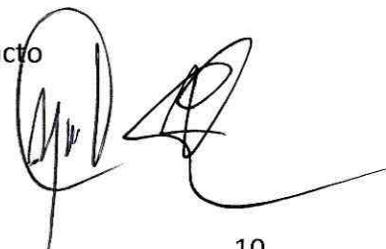
En lo que hace al Impacto del riesgo, y como su nombre lo expresa, esta variable refiere a la dimensión de las consecuencias que tiene la corrupción sobre las organizaciones. Para medir el Impacto se podría considerar la siguiente escala genérica:

Impacto	Descripción	Desde el punto vista de los efectos producidos	Valor
GRAVE	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la Institución.	Genera consecuencias desastrosas para la entidad y podrían afectar a la comunidad	20
MODERADO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medio impacto o efecto sobre la Institución.	Genera altas consecuencias negativas para la entidad	10
LEVE	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la Institución.	Genera medianas consecuencias negativas para la institución	5

Al analizar los Riesgos, se utilizan los siguientes cuestionamientos.

- ¿Cuál es la PROBABILIDAD que ocurra el Riesgo?
- En el caso de que llegue a ocurrir, ¿Cuál es el IMPACTO que causará en la Institución?

La calificación se obtiene por la multiplicación: Probabilidad x Impacto



Evaluación de los Riesgos

Permite comparar los resultados de la calificación del riesgo con criterios definidos, con el fin de establecer el grado de exposición de la entidad, de forma que se puedan fijar prioridades para su tratamiento.

Para facilitar la calificación y evaluación de los riesgos se define una matriz de evaluación y respuesta a los riesgos, que contempla un análisis cualitativo para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad).

Así, se pueden delimitar las llamadas “zonas de riesgo”, que en general califican los riesgos en inaceptable, importante, moderado, tolerable o aceptable.

Asimismo, en esta etapa del análisis puede resultar conveniente establecer “líneas de acción” que, oportunamente, guíen a la institución al momento de definir sus Políticas de Administración de Riesgos.

Estos lineamientos están relacionados con las zonas de riesgo y orientan a la institución en los diferentes tipos de tratamiento que serán aplicados, y que van desde la aceptación del riesgo hasta su eliminación, pasando por acciones de prevención, protección o mitigación.

La matriz de evaluación debe considerarse como orientativa. Al definir las zonas de riesgo, y los lineamientos de acción correspondientes, siempre deben primar los criterios profesionales y los valores éticos.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'M' followed by a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Matriz de evaluación y respuesta a los Riesgos

PROBABILIDAD	VALOR			
Alta	3	15	30	60
		Zona de Riesgo Moderado Prevenir el Riesgo	Zona de Riesgo Importante Prevenir el Riesgo Proteger la Institución Compartir	Zona de Riesgo Inaceptable Evitar el Riesgo Prevenir el Riesgo Proteger la Institución Compartir
Media	2	10	20	40
		Zona de Riesgo Tolerable Aceptar el Riesgo Prevenir el Riesgo	Zona de Riesgo Moderado Prevenir el Riesgo Proteger la Institución Compartir	Zona de Riesgo Importante Prevenir el Riesgo Proteger la Institución Compartir
Baja	1	5	10	20
		Zona de Riesgo Aceptable Aceptar el Riesgo	Zona de Riesgo Tolerable Proteger la Institución Compartir	Zona de Riesgo Tolerable Proteger la Institución Compartir
	IMPACTO	Leve	Moderado	Grave
	VALOR	5	10	20

Este primer análisis caracteriza al Riesgo Inherente, de manera intrínseca, y lo define como aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de control efectivas.

VALORACIÓN DE RIESGOS

Determina el nivel o grado de exposición de la Institución a los impactos de los riesgos. Toma como base la calificación y evaluación de los riesgos, y ayuda a la ponderación de los mismos con el objetivo de establecer las prioridades para su manejo y posterior fijación de políticas para su correcta administración.

Se requiere la ponderación de riesgos con los Objetivos Institucionales y Macroprocesos para focalizar la gestión de la administración de Riesgos hacia aquellos de mayor impacto o que afecten los más importantes de la institución. La Valoración de Riesgos permite establecer el nivel o grado de exposición de la institución y los impactos del riesgo a nivel estratégico, para determinar las prioridades en la fijación de Políticas de Administración de Riesgos en la Secretaría Nacional de Cultura.

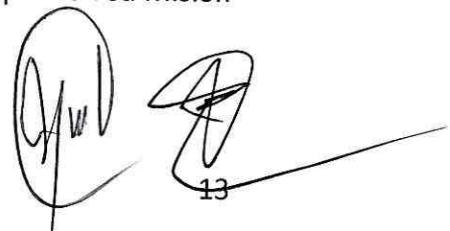
Para facilitar la Valoración de Riesgos se definen dos grupos de actividades:

- Ponderación de Riesgos en los Objetivos Institucionales, Macroprocesos, Procesos/Subprocesos y Actividades, como base para la fijación de prioridades.
- Priorización de Riesgos en los Objetivos Institucionales, Macroprocesos, Procesos/Subprocesos y Actividades, como base para la fijación de Políticas.

La Ponderación de los Riesgos considera los riesgos en referencia al entorno institucional donde podrían tener efecto, considerando la Importancia Relativa por Nivel, y la Relevancia Institucional de los Riesgos.

La Importancia Relativa por Nivel permite introducir al análisis el peso relativo del proceso o actividad dentro del contexto operativo. Si tomamos cualquier proceso, seguramente encontraremos que algunas actividades son más importantes que otras, en términos de su efecto sobre el logro de los objetivos establecidos.

En cuanto a la Relevancia Institucional de los Riesgos, corresponde entender cuál es el efecto institucional de los riesgos, considerando el contexto estratégico, el impacto hacia la ciudadanía y la afectación de la capacidad de la SNC para cumplir con su Misión y Objetivos.



13

Finalmente, la Priorización de los Riesgos pretende ordenar los riesgos combinando su calificación a nivel intrínseco (probabilidad e impacto) y su ponderación por importancia relativa y relevancia institucional.

Instrumentos de diseño e implementación

Constituyen los instrumentos que facilitan la implementación de este Estándar de Control los FORMATOS MECIP N° 76, 77, 78, 79, 80, para las ponderaciones; FORMATOS MECIP N° 81, 82, 83, 84, 85, para las priorizaciones; y FORMATOS MECIP N° 86, 87, 88, 89 y 90, para los mapas de riesgos; abarcando los Objetivos Institucionales, Macroprocesos, Procesos, Subprocesos y Actividades.

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Permite estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la institución.

Transmiten la posición de la Dirección respecto al manejo de los riesgos y fijan lineamientos sobre los conceptos de calificación de riesgos, las prioridades en la respuesta, la forma de administrarlos y la protección de los recursos. En este sentido, establecen las guías de acción para que todos los funcionarios coordinen y administren los eventos que pueden inhibir el logro de los objetivos de la institución, orientándolos y habilitándolos para ello.

Las Políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos en base a su valoración, y permiten tomar decisiones adecuadas para evitar, reducir, compartir o transferir, o asumir el riesgo.

Se debe considerar una gama amplia de posibles acciones para abordar el riesgo en los procesos de la institución, incluyendo:

1. Evitar el riesgo, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización.
2. Reducir el riesgo, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).



3. Compartir o Transferir el riesgo, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido.

4. Asumir un riesgo, aceptar la pérdida residual probable y elaborar los planes de contingencia para su manejo.

La selección de la opción más apropiada implica balancear el costo de implementación de cada política contra los beneficios derivados de ella. En general, el costo de administrar los riesgos necesita ser evaluado conjuntamente con los beneficios obtenidos.

Las Políticas de Administración de Riesgos debe considerar cuidadosamente los riesgos infrecuentes pero severos que podrían justificar acciones que no serían justificables en el terreno de lo estrictamente económico. Por ejemplo: cuando el riesgo puede afectar a la salud pública y poner en riesgo la vida de las personas.

Hay que tener en cuenta que las estrategias de tratamiento de riesgos podrían por si mismas introducir nuevos riesgos. Estos riesgos necesitan ser identificados, evaluados, tratados y controlados como parte del proceso iterativo.

Las Políticas de Administración de Riesgos deben estar enmarcadas en el cumplimiento de la normativa legal vigente, y formularse para los distintos niveles del Modelo de Gestión por Procesos.

Instrumento de diseño e implementación

El FORMATO MECIP N° 91, constituye el instrumento que facilita la implementación de este Estándar de Control.

Parámetros para la evaluación

- Definición en la normativa que autorregula el Sistema de Control Interno, de los procedimientos, instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.



- Coherencia de las Políticas de Administración de Riesgos con los lineamientos normativos y legales que rigen la institución.
- Adaptación de las Políticas de Administración de Riesgos a las características y naturaleza de la institución.
- Inclusión de los parámetros para compartir, aceptar, reducir o eliminar el riesgo.
- Compromiso de la alta dirección con su definición, divulgación y acatamiento.
- Conocimiento y entendimiento por parte de todos los servidores públicos responsables, de las Políticas de Administración de Riesgos.
- Aplicación de las Políticas de Administración de Riesgos en todos los niveles y por parte de todos los servidores públicos de la institución.
- Definición de acciones a seguir o decisiones a tomar en caso de su incumplimiento.
- Definición de parámetros para su revisión periódica y adaptación a las diferentes circunstancias que pueden afectar la entidad.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Tomando como base las características definidas en el diseño detallado de cada Macroproceso o Proceso/ Subproceso identificado, los objetivos y metas fijados en los Planes y Programas, y los riesgos que puedan afectar el desarrollo de los mismos, se deben establecer unas políticas o directrices que orienten el marco de acción de los funcionarios involucrados, de manera que permitan hacer eficiente el resultado esperado de cada uno.

Instrumento de diseño e implementación

El FORMATO MECIP N° 92, Definición de Políticas de Operación, constituye el instrumento que facilita la implementación de este Estándar de Control, para los Macroprocesos, Procesos, Subprocesos y Actividades.

Procedimiento

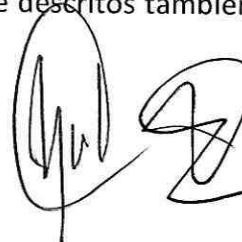


Definir las Políticas requeridas para la Operación de cada Proceso o Subproceso, a partir de los Procesos diseñados por la institución y de los riesgos identificados en cada uno, teniendo en cuenta las instrucciones del MECIP, y adoptar las Políticas de Operación mediante un Acto Administrativo que las parametrize e integre.

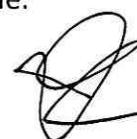
GLOSARIO DE RIESGOS

- ACCESO ILEGAL: posibilidad de llegar a algo o a alguien valiéndose de medios que van contra la ley.
- ACCIDENTES: suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de las cosas.
- ACTOS MALINTENCIONADOS: hecho o acción realizada con la intención de llegar a algo o a alguien con mala fe o mala intención.
- ALUDES: gran masa de nieve, piedras, tierra, etc. que se derrumba por la ladera de una montaña con violencia.
- ATENTADOS: llevar a cabo una acción que cause daño grave a una persona o cosa.
- AUSENTISMO: no asistir al trabajo u otro lugar de asistencia obligatoria, sin justificación.
- CAMBIOS CLIMÁTICOS: alteración en las condiciones climáticas.
- CELEBRACIÓN INDEBIDA DE CONTRATOS: intervenir en la celebración de un contrato sin cumplir con los requisitos legales.
- COHECHO: aceptar dinero, otra utilidad y/o promesas remuneratorias por parte de un funcionario público a cambio de retardar u omitir un acto que corresponda a su cargo, ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales, ejecutar actos en el desempeño de sus funciones, o dar información sobre asuntos sometidos a su conocimiento.

Las personas que realizan los ofrecimientos anteriormente descritos también incurrir en cohecho.



- **COLAPSO DE OBRA:** derrumbe de un conjunto de elementos debido a la pérdida estructural de los mismos.
- **COLAPSO DE TELECOMUNICACIONES:** decrecimiento o disminución intensa de la interconexión de sistemas informáticos situados a distancia.
- **CONCUSIÓN:** cuando un funcionario público abusando de su cargo o de sus funciones, induce a que alguien dé o promete para su propio beneficio o el de un tercero, ya sea dinero o cualquier otra utilidad indebida, o los solicite.
- **CONFLICTO:** situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.
- **CONFLICTO ARMADO:** referido a grupos que no pueden solucionar sus desacuerdos u oposición constante, por medios pacíficos, y deriva en un estado de guerra constante.
- **CONTAMINACIÓN:** alterar la pureza de una cosa.
- **CORRUPCIÓN DE ALIMENTOS, PRODUCTOS MÉDICOS O MATERIALES PROFILÁCTICOS:** envenenar, contaminar y/o alterar productos o sustancias alimenticias, médicas o materiales profilácticos, medicamentos o productos farmacéuticos, bebidas alcohólicas o productos de aseo de aplicación personal; así como comercializarlos, distribuirlos o suministrarlos. También hace parte de éste riesgo el suministro, comercialización o distribución de los productos mencionados anteriormente que se encuentren deteriorados, caducados o incumplan las exigencias técnicas relativas a su composición, estabilidad y eficiencia, siempre que se ponga en peligro la vida o salud de las personas.
- **CORTOCIRCUITO:** circuito eléctrico que se produce accidentalmente por contacto entre los conductores y suele determinar una descarga de alta energía.
- **CULTIVOS ILÍCITOS:** sembrar plantas no permitidas legal ni moralmente y hacer que se desarrollen en el medio adecuado.
- **DEFRAUDACIONES:** este riesgo puede presentarse de dos formas. Cuando mediante cualquier mecanismo clandestino o alterando los sistemas de control o aparatos contadores, se apropien de energía eléctrica, agua, gas natural, o señal de telecomunicaciones, en perjuicio ajeno; y en el caso de las rentas, cuando sean declarados tributos por un valor inferior al que por ley corresponde.

- DEMANDA: escrito que se presenta ante un juez para que resuelva sobre un derecho que se reclama contra el deudor u obligado.
- DEMORA: tardanza en el cumplimiento de algo.
- DESACIERTO: equivocación o error en la toma de decisiones.
- DESPILFARRO: gastar mucho dinero u otra cosa innecesaria o imprudentemente.
- DETERIORO: daño. Poner en mal estado o en inferioridad de condiciones algo.
- DISTURBIOS: Perturbaciones del orden público y de la tranquilidad.
- DOLO: toda aserción falsa o disimulación de lo verdadero. Fraude, simulación o engaño.
- ELUSIÓN: buscar mecanismos para no ser sujeto de gravamen.
- ENCUBRIMIENTO: tener conocimiento de la misión encargada a alguien para realizar un acto que merece castigo por la ley, y sin haberlo acordado previamente se ayude a eludir la acción de la autoridad o a entorpecer la investigación correspondiente; además adquirir, poseer, convertir o transferir bienes muebles o inmuebles, que tengan su origen en un delito, o realizar cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito.
- ENFERMEDADES: alteración más o menos grave en la salud del cuerpo o de la mente.
- EPIDEMIA: enfermedad infecciosa que, durante un cierto tiempo, ataca simultáneamente en un sitio más o menos extendido a un gran número de personas.
- EROSIÓN: proceso geomórfico exógeno, que produce desgaste, trasporte y acumulación de sedimentos en la corteza terrestre, por medio de agentes como el agua, el viento o el hielo.
- ERROR: idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada, o desobedecer una normas establecida.
- ESPECULACIÓN: poner en venta artículos oficialmente considerados de primera necesidad, a precios superiores a los fijados por la autoridad competente.
- ESPIONAJE: observar con atención y disimulo lo que se dice y hace.




- **ESTAFA:** inducir o mantener a otra persona en un error por medio de engaños.
- **ERROR:** opinión, concepto o juicio falso que proviene de percepción inadecuada o ignorancia; también se llama error al obrar sin reflexión, sin inteligencia o acierto.
- **EVASIÓN:** incumplir total o parcialmente con la entrega de las rentas que corresponda legalmente pagar.
- **EXCLUSIÓN:** negar la posibilidad de cierta cosa. Quitar a una persona o cosa del lugar en el que le correspondería estar o figurar.
- **EXTORSIÓN:** causar que una persona haga, tolere u omite alguna cosa contra su voluntad, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí mismo o para un tercero.
- **FALSEDAD:** cuando un funcionario público en el desarrollo de sus funciones, al escribir o redactar un documento público que pueda servir de prueba, consigne una falsedad o calle total o parcialmente la verdad. Cuando bajo la gravedad de juramento, ante la autoridad competente, se falte a la verdad o se calle total o parcialmente. Falsificar documento privado, sellos y/o estampillas oficiales, o usarlos fraudulentamente.
- **FALSIFICACIÓN DE DOCUMENTOS:** imitar, copiar o reproducir un escrito o cualquier cosa que sirva para comprobar algo, haciéndolo pasar por auténtico o verdadero.
- **FALLA GEOLÓGICA:** fractura o zona de fracturas en rocas cuyos lados se desplazan diferencialmente y de forma paralela a la fractura, distancias que pueden variar desde centímetros hasta kilómetros.
- **FALLAS DE HARDWARE:** defecto que puede presentarse en los Comités de un sistema informático, que impide su correcto funcionamiento.
- **FALLAS DE SOFTWARE:** defecto que puede presentarse en el conjunto de programas que ha sido diseñado para que la computadora pueda desarrollar su trabajo.
- **FLUCTUACIÓN TASA DE CAMBIO:** variaciones en el precio relativo de las monedas o del precio de la moneda de un país, expresado en términos de la moneda de otro país.
- **FLUCTUACIÓN TASAS DE INTERÉS:** variaciones en el precio o valor de la tasa que representa el costo de uso del dinero, o del precio del dinero en el mercado financiero.

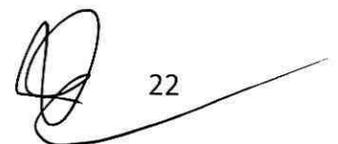


Handwritten signature and initials in black ink, located at the bottom right of the page.

- **FRAUDE:** inducir a cometer un error, a un funcionario público para obtener sentencia, resolución o acto administrativo contrario a la ley; así como evitar el cumplimiento de obligaciones impuestas en resoluciones judiciales. También se considera fraude obtener mediante maniobras engañosas que un ciudadano o un extranjero vote por determinado candidato, partido o corriente política. Engaño malicioso con el que se trata de obtener una ventaja en detrimento de alguien – sustracción maliciosa que alguien hace a las normas de la ley o a las de un contrato en perjuicio de otro.
- **HUELGAS:** interrupción indebida del trabajo que realizan los funcionarios públicos para obtener del gobierno cierta pretensión, o para manifestar una protesta.
- **HURACANES:** viento impetuoso que gira en grandes círculos en latitudes medias.
- **HURTO:** apoderarse ilegítimamente de una cosa ajena, sin emplear violencia, con el propósito de obtener provecho para sí mismo o para otro.
- **INCENDIO:** fuego grande que destruye lo que no está destinado a arder, como un edificio o un bosque.
- **INCUMPLIMIENTO:** no realizar aquello a que se está obligado.
- **INEXACTITUD:** presentar datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas.
- **INFLUENCIAS:** actuar sobre la manera de ser o de obrar de otra persona o cosa.
- **INFRACCIONES:** quebrantamiento de una norma o un pacto. Acción con la que se infringe una ley o regla.
- **INSTIGACIÓN:** incitar pública o directamente a otras personas a cometer un determinado delito.
- **INUNDACIÓN:** anegación o acción directa de las aguas procedentes de lluvias, deshielo o de cursos naturales de agua en superficie, cuando éstos se desbordan de sus causas normales y se acumulan en zonas que normalmente no están sumergidas.
- **IRREGULARIDADES:** actos intencionales por parte de uno o más individuos de la administración, funcionarios.




- **LESIÓN DE CONFIANZA:** daño o perjuicio causado en los contratos onerosos, especialmente en las compras y ventas por no hacerlas en su valor justo.
- **OMISIÓN:** falta o delito que consiste en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser hecho, dicho o consignado. Según el código penal, omisión significa omitir auxiliar a una persona cuya vida o salud se encuentre en grave peligro, o prestar asistencia humanitaria en medio de un conflicto armado a favor de las personas protegidas.
- **PARO:** suspensión total o parcial de la jornada laboral.
- **PECULADO:** cuando un funcionario público se apropia, usa o permite el uso indebido, de bienes del Estado o de empresas institucionales administradas, o en que tenga parte el Estado, ya sea para su propio provecho o de un tercero.
- **PRESIONES INDEBIDAS:** fuerza o coacción que se hace sobre una persona o colectividad para que actúe de cierta manera ilícita o injusta.
- **PRESTACION ILEGAL DE SERVICIOS:** desempeñar labores destinadas a satisfacer necesidades del público, o hacer favores en beneficio de alguien, de forma contraria a lo que la ley exige.
- **PREVARICATO:** emitir resoluciones, dictámenes o conceptos contrarios a la ley; u omitir, retardar, negar o rehusarse a realizar actos que le corresponden a las funciones del funcionario público.
- **RAYO:** chispa eléctrica de gran intensidad producida por descarga entre dos nubes o entre una nube y la tierra.
- **RUIDO:** sonido confuso y no armonioso más o menos fuerte, producido por vibraciones sonoras desordenadas.
- **RIESGO DE PRECIO:** se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja, debido a los posibles cambios en los precios de los insumos y productos.
- **RIESGO DE CRÉDITO:** consiste en el riesgo de que los clientes y las partes a las cuales se les presta dinero, fallen en sus promesas de pago.

- RUMOR: noticia imprecisa y no confirmada que corre entre la gente.
- SABOTAJE: destruir, inutilizar, desaparecer de cualquier modo, dañar herramientas, bases de datos, soportes lógicos, instalaciones, comités o materias primas, con el fin de suspender o paralizar el trabajo.
- SECUESTRO: apoderarse de una persona con el fin de conseguir algo o pedir dinero por su rescate.
- SOBORNO: entregar o prometer dinero o cualquier otra utilidad a un testigo para que falte a la verdad o guarde silencio total o parcialmente en un testimonio.
- SUPLANTACIÓN: ocupar fraudulentamente el lugar de otro.
- SUSPENSIÓN: interrupción de una acción.
- TERREMOTO: sacudida brusca de las capas de la corteza terrestre, que dura unos segundos apenas.
- TERRORISMO: provocar o mantener en zozobra o terror a la población o a un sector de ella, mediante actos que pongan en peligro la vida, la integridad física o la libertad de las personas, edificaciones o medios de comunicación, transporte, procesamiento o conducción de fluidos o fuerzas motrices, valiéndose de medios capaces de causar estragos.
- TRÁFICO DE INFLUENCIAS: utilizar indebidamente influencias de un funcionario público derivadas de su cargo o su función, para obtener cualquier beneficio para el mismo funcionario.
- USURPACIÓN: cuando un particular, sin autorización legal, ejerce funciones públicas.
- VIRUS INFORMÁTICO: el virus informático es un programa elaborado accidental o intencionadamente, que se introduce y se transmite a través de diskettes o de la red telefónica de comunicación entre ordenadores, causando diversos tipos de daños a los sistemas computarizados.

