



**RESOLUCIÓN GADMSD-R-VZC-2012-329**

**Verónica Zurita Castro**  
**ALCALDESA DE SANTO DOMINGO**

**CONSIDERANDO:**

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 225, numeral 2, determina que el sector público comprende *las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado*.

Que, la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en su artículo 1, sustituye al artículo 2 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, indicando que las disposiciones de dicha ley rigen para las instituciones del sector público determinadas en los artículos 225, 315 y a las personas jurídicas de derecho privado previstas en el artículo 211 de la Constitución.

Que, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en su artículo 6, detalla los componentes del sistema de Control Interno, indicando en el numeral 1, que el control interno, es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado a las que se refiere el artículo 2 de la ley en mención.

Que, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en su artículo 12, párrafos 1 y 2, determina que la respectiva entidad y organismo del sector público que controla la Contraloría serán responsables de instalar, mantener y perfeccionar el sistema de control interno. Se aplicarán los componentes del control interno que incluirán el ambiente de control, la evaluación de los riesgos de control, las actividades de control, el sistema de información y comunicación y las actividades de monitoreo y supervisión del control interno.

Que, el Acuerdo 039 CG 2009 de las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público, y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, en su componente 300 Evaluación del Riesgo, determina que *la máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos*.

Por lo expuesto, en uso de las atribuciones que le confiere el literal i) del Art. 60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.





**RESUELVE:**

**EXPEDIR EL INSTRUCTIVO DE APLICACIÓN DE POLÍTICAS Y METODOLOGÍA  
PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SANTO DOMINGO**

**CAPÍTULO I.- GENERALIDADES**

**Artículo 1.- Introducción.-** Desde la perspectiva de las Normas de Control Interno y modelos aplicados a la materia, se determina que la eficiencia al control, o su principal propósito, es la reducción de los riesgos.

La máxima autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo (GADMSD) tiene la responsabilidad de determinar las directrices para la administración de riesgos, a fin de que en trabajo conjunto de Directivos y servidores de la institución, se realice el control interno de los procesos, de acuerdo con la Ley, lo que permitirá identificar y evaluar aquellos eventos tanto internos como externos que puedan afectar o impedir el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con la aplicación de las políticas y metodología para administración de riesgos, se podrá realizar un adecuado análisis estratégico, el acertado estudio y valoración de los riesgos, así como la debida selección de métodos para su tratamiento y monitoreo, con lo que se logrará disminuir la probabilidad de materialización de eventos adversos.

**Artículo 2.- Marco Legal.-**

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos - Contraloría General del Estado, expedidas a través del Acuerdo 039 CG 2009 de la Contraloría General del Estado No. 39.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GADMSD, expedido a través de Resolución GADMSD-R-VZC-2011-540, de 30 de noviembre de 2011.
- Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GADMSD, expedido a través de Resolución GADMSD-R-VZC-2012-220, de 28 de junio de 2012.





**Artículo 3.- Marco Conceptual.-** El objetivo de la administración pública y específicamente del GADMSD, es la satisfacción de las necesidades de la sociedad, para lo cual se deben establecer planeamientos estratégicos institucionales, organizar, direccionar y hacer seguimiento y evaluación, en el ejercicio de la ejecución de los recursos, a fin de cumplir lo ordenado por la Ley y lo planificado, para alcanzar los objetivos deseados, todo eso dentro del marco legal que permita la eficacia en el servicio, primando siempre el interés general sobre el particular.

En la dinámica actual de la administración municipal, es necesario formalizar herramientas o metodologías que busquen minimizar la probabilidad de ocurrencia de riesgos en el cumplimiento de objetivos asignados; con una buena administración, se minimiza o reduce significativamente el impacto de los riesgos en el logro de la misión encomendada.

Se debe identificar las áreas y procesos dentro de los cuales pueda producirse eventos que afecten a la gestión municipal, considerando que los riesgos están determinados por factores externos e internos.

Entre los factores de carácter externo, denominados del entorno, tenemos los cambios producidos en la normativa legal y presupuestaria, que en un momento determinado pueden llegar a incidir en el cumplimiento de su objetivo social. También está expuesto al deterioro de su imagen como consecuencia de la opinión ciudadana y los medios de comunicación en general, lo cual permite poner en práctica planes y programas para contrarrestar con eficacia y obtener mejores resultados, pero sobre todo, más comprometidos con las verdaderas demandas, expectativas y necesidades de la sociedad.

De igual manera, inciden factores de orden interno, los que son identificados por los responsables de los procesos en base a las funciones y actividades que ejecutan y estructurado conforme al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos Institucional.

Tal como se desarrolla la gestión institucional, este conjunto de riesgos se denominan riesgos absolutos, los que, una vez que se les aplica controles efectivos, reducen significativamente su consecuencia o impacto y probabilidad de ocurrencia, por tanto, es indispensable contar con herramientas para identificación, evaluación, valoración y mitigación de los riesgos, así como un plan de manejo de riesgos que permita realizarles monitoreo permanente, teniendo en cuenta que los riesgos nunca se eliminan, solo se mitigan; es más, pueden aparecer nuevas amenazas que hacen necesaria la aplicación de ajustes.

**Artículo 4.- Ámbito de aplicación.-** Las políticas y metodología para la administración de riesgos se aplicarán obligatoriamente en todas las unidades del GADMSD.

**Artículo 5.- Objetivo General.-** Contribuir al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, a través de la implementación de mecanismos que faciliten la adecuada prevención y administración de sus riesgos, dando cumplimiento eficaz de las leyes, normas y regulaciones vigentes establecidas para el efecto.





#### **Artículo 6.- Objetivos Específicos**

1. Definir la extensión o rangos de asuntos sobre los cuales se aplicará la política de administración de riesgos.
2. Buscar la adecuada administración de posibles riesgos, con la protección de los recursos y sus afectaciones.
3. Introducir dentro de los procesos y procedimientos la administración de riesgos.
4. Analizar y valorar los riesgos de forma concertada y participativa, aplicando métodos que faciliten su identificación.
5. Identificar eventos negativos que ocurran en la entidad para establecer lineamientos sobre ellos y que puedan ser considerados como aceptables.
6. Asegurar el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones vigentes.

#### **CAPÍTULO II.- POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.**

**Artículo 7.- Administración de Riesgos.-** Acorde con los principios constitucionales y las políticas de modernización del Estado, la metodología para la administración de riesgos ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad y mejorar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico a la entidad.

**Artículo 8.- Responsables.-** Son responsables de la administración de los riesgos en el GADMSD:

1. La Máxima Autoridad Institucional, quien determinará las directrices para la administración de riesgos.
2. La Coordinación General, quien realizará las actividades tendientes a la valoración, acompañamiento y asesoramiento de la gestión del riesgo a nivel de la entidad.
3. Los Líderes de áreas y unidades, quienes coordinarán la realización e implementación de técnicas y metodologías para administrar el riesgo, elaborar y actualizar el mapa de riesgo en su dependencia, los cuales se revisarán y actualizarán anualmente.
4. Los/as servidores/as públicos/as del GADMSD, quienes implementarán los planes de respuesta a los riesgos en el área en la cual prestan servicios, poniendo en práctica los principios y valores éticos de la entidad, en materia de manejo de recursos y autocontrol.

La Coordinación General evaluará los aspectos considerados como críticos, que puedan llegar a representar amenaza para la consecución de los objetivos institucionales, con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las dependencias o procesos, integradas de manera inherente a sus procedimientos.





#### **Artículo 9.- Soporte Metodológico**

El soporte y la metodología de la administración de riesgos están sujetos a las orientaciones que sobre la materia imparta la Coordinación General para el efecto.

**Artículo 10.- Documentación.-** En el presente instructivo se detallarán los siguientes anexos:

1. ANEXO 1.- *Matriz de administración de riesgos y su instructivo*, cuya información será determinada en las diferentes unidades, siendo ésta el insumo básico para elaborar el Mapa de Riesgos Institucional, en la cual constará información referente a la identificación, análisis, calificación, valoración del riesgo y plan de manejo de riesgos.
2. ANEXO 2.- *Matriz de respuesta al riesgo y su instructivo*, que será manejada por la Coordinación General, quien realizará el seguimiento y monitoreo de las acciones de control realizadas por las unidades para mitigar los riesgos.

**Artículo 11.- Comunicación de la Política .-** A fin de establecer e implementar la infraestructura y el compromiso necesario que asegure que la administración de riesgos se convierta en parte integral de la planeación de los procesos gobernantes, misionales y de apoyo, así como de la cultura general, la Coordinación General realizará las gestiones necesarias a fin de desarrollar planes de capacitación y realizar los talleres que sean necesarios para lograr la interiorización y sensibilización de los servidores públicos hacia el tema de la administración de riesgos del GADMSD.

### **CAPÍTULO III.- METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

**Artículo 12.- Elementos de la administración de riesgos.-** Existen componentes que habilitan a la entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de eventos (riesgos) que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales. La administración de riesgos está integrada por los siguientes elementos:

1. **Contexto Estratégico:** que permite establecer los factores internos y externos que generan posibles situaciones de riesgo.
2. **Identificación de Riesgos:** que define las causas (factores internos o externos) y efectos (consecuencias) de las situaciones de riesgo.
3. **Análisis:** Es la evaluación del riesgo, para determinar probabilidad de ocurrencia e impacto.
4. **Calificación y Valoración de Riesgos:** para medir la exposición de la entidad a los impactos del riesgo.





5. **Plan de Manejo de Riesgos (Respuesta al Riesgo):** son las acciones a emprender a fin de establecer un adecuado manejo y control de los riesgos.
6. **Monitoreo:** seguimiento a implementación de las acciones de control determinadas para mitigar riesgos.

**Artículo 13.- Contexto Estratégico.-** La misión y objetivos institucionales serán la base para la formulación y aplicación de la política de administración de riesgos, a fin de que esta herramienta sea parte integral de la gestión institucional, debiendo *identificar los factores internos o externos a la entidad que pueden generar riesgos que afecten el cumplimiento de sus objetivos.*

El Contexto Estratégico es la base para la identificación de los riesgos en los procesos y actividades. El análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la entidad, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal y /o cambios tecnológicos, entre otros; se alimenta también con el análisis de la situación actual de la entidad, basado en los resultados de los Componentes de Ambiente de Control, Estructura Organizacional, Modelo de Operación, cumplimiento de los Planes y Programas, sistemas de información, procesos y procedimientos y los recursos económicos, entre otros.

En este marco, considerando su relevancia e impacto en los objetivos institucionales, deben analizarse al menos:

### 1. Factores externos

Económico: disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de ésta, presupuesto anual asignado, liquidez, desempleo, impuestos, tasas, etc.

Medioambiente: Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible, etc.

Políticos: Cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación, etc.

Sociales: Demografía, comportamiento del consumidor, responsabilidad social, privacidad, terrorismo, etc.

Tecnológicos: Interrupciones comercio exterior, datos externos, tecnología emergente, etc.

Culturales: Comportamiento en la interacción social, costumbres, hábitat, alimentación, enseñanza, aprendizaje, etc.

Geográficos: Ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

### 2. Factores Internos

Infraestructura: Disponibilidad de activos, capacidad logística, funcionalidad, etc.

Personal: Competencias del personal, actividad fraudulenta, seguridad e higiene, etc.

Procesos: Diseño, ejecución, control, etc.

Tecnología: Integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, selección de sistemas, desarrollo de sistemas, despliegue, mantenimiento, etc.

Financiero: Cartera vencida, iliquidez, información contable fiable, etc.





La determinación del contexto estratégico permitirá orientar los pasos a seguir en la administración de los riesgos institucionales.

**Artículo 14- Identificación de Riesgos.-** Se basa en definir las causas (factores internos o externos de la Institución) que podrían ocasionar eventos, que afecten el logro de los objetivos.

Es un proceso permanente e interactivo, basado en el resultado del análisis del contexto estratégico y en el proceso de planeación, teniendo en cuenta la claridad de los objetivos institucionales y los procesos del GADMSD.

**Artículo 15.- Análisis del Riesgo.-** El análisis 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. El análisis del riesgo depende de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos y la disponibilidad de datos históricos y aportes de los funcionarios de la entidad. En base a la información obtenida se establece la probabilidad de ocurrencia de los eventos (riesgos) y el impacto de sus consecuencias (efectos), calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la institución para su aceptación y manejo. Al respecto, existen dos aspectos a tomar en cuenta en el análisis de los riesgos identificados: probabilidad e impacto.

Probabilidad: Es la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o de factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Impacto: Son las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

#### **Artículo 16.- Calificación y Valoración del Riesgo.-**

- 1. La Calificación del Riesgo:** se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. La primera representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse, y la segunda se refiere a la magnitud de sus efectos.
- 2. La Evaluación del Riesgo** permite comparar los resultados de su calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

A dicho efecto se utiliza una matriz que contempla un análisis cualitativo, que hace referencia a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad), tomando las siguientes categorías:



Alto (3), medio (2), bajo (1), en relación con el impacto; y,  
Alto (3), medio (2), bajo (1), respecto a la probabilidad.

El análisis cuantitativo contempla valores numéricos que contribuyen a la calidad en la exactitud de la calificación y evaluación de los riesgos.

La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y combinados en la *Tabla de calificación, evaluación y respuesta al riesgo*, provee la evaluación del riesgo.

**3.- Valoración:** Esta fase del Sistema de Administración de Riesgos, determina el nivel o grado de exposición de la Institución al impacto del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento.

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas.

Para esta etapa es necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, así mismo se clasifican los controles en *preventivos y correctivos*.

**Artículo 17.- Respuesta al Riesgo.-** Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos, entre otros.

Se pueden tener en cuenta alguna de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto: evitar el riesgo, reducir el riesgo, prevenir el riesgo, compartir el riesgo o asumir el riesgo.

Una vez establecidas cuales de las anteriores opciones de manejo del riesgo se van a concretar, estas deben evaluarse con relación al beneficio-costo para proceder a determinar las acciones de control a ser implementadas para mitigar los riesgos.

**Artículo 18.- Monitoreo.-** Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, es necesario monitorearlo teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización.

El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas





aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo estará a cargo de la Coordinación General y los responsables de las diferentes áreas, y su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. La Coordinación General comunicará y presentará luego del monitoreo, sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.

**Artículo 19.- Productos a obtener.-** Con la implementación de la administración de riesgos en el GADMSD, obtendremos los siguientes productos:

**1. Matriz de administración de riesgos.-** Es una herramienta útil de control interno que permite presentar una panorámica de los riesgos a los que está expuesta cualquier organización. Se conforma de dos secciones: Mapa de riesgos, donde se identifican las áreas/actividades/activos (procesos de la institución) que podrían verse afectados durante la ocurrencia de un evento adverso; podemos ver las amenazas que tiene la institución y medir la magnitud de cada riesgo (probabilidad e impacto), calificar y valorar los controles existentes; y el Plan de manejo de riesgos, que contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la entidad.

**2.- Matriz de Respuesta al Riesgo.-** Considera las respuestas potenciales a base de un rango de respuestas, para cada riesgo significativo. Dependiendo de la respuesta, se volverá a medir el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad.

#### CAPÍTULO IV.- CONCEPTOS BÁSICOS

**Administración de riesgos:** Es la capacidad que tiene la entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de los eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales, protegiéndola de los efectos ocasionados por su ocurrencia.

**Amenaza:** La fuente de daño potencial o una situación que potencialmente cause pérdidas.

**Análisis del riesgo:** El uso sistemático de información disponible para determinar con qué frecuencia un determinado evento puede ocurrir y la magnitud de sus consecuencias.

**Autocontrol:** Es la capacidad que tiene cada servidor público, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la entidad, para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa, transparente y eficaz.

**Causa:** Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.



**Consecuencia:** Es el resultado de un evento, que se puede traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

**Control:** Son las políticas, procesos, dispositivos, prácticas u otras acciones que actúan para eliminar o minimizar los riesgos adversos o mejorar oportunidades positivas. Proveen una seguridad razonable relativa al logro de los objetivos.

**Costo:** Se entiende por costo las erogaciones, directas e indirectas en que incurre la entidad en la producción, prestación de un servicio o manejo de un riesgo.

**Evaluación del riesgo:** Es el proceso utilizado para determinar prioridades en la administración de riesgos, por la comparación de niveles de riesgo frente a estándares determinados, límites de niveles de riesgo u otros criterios.

**Evento:** Un incidente o suceso, el cual ocurre en un determinado lugar, durante un determinado intervalo de tiempo.

**Factores de riesgo:** Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a la entidad.

**Fuente de riesgo:** Es toda persona, grupo humano, entidad, elemento físico o fenómeno del entorno, de los cuales se pueden derivar eventos que podrían afectar las áreas de impacto, cuya ocurrencia se debe evitar (minimizar) o maximizar para incrementar la posibilidad del logro de los objetivos y metas.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad.

**Identificación de los riesgos:** Proceso que determina qué puede suceder, por qué y cómo.

**Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

**Indicador:** es la valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.

**Metas:** Son los puntos de referencia o aspiraciones que la entidad debe lograr con objeto de alcanzar en el futuro los objetivos formulados. Establecen qué es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no indican cómo serán logrados.

**Mapas de riesgos:** herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias.





**Nivel de riesgo (determinación del):** Es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad, con los controles existentes.

**Objetivo:** Son los resultados específicos que el GADMSD, aspira a lograr a través de su misión en un plazo determinado. Están directamente relacionados con las funciones generales otorgadas a la entidad.

**Pérdida:** Consecuencia negativa, financiera o de cualquier índole.

**Plan de contingencia:** Acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la entidad.

**Plan de manejo de Riesgos:** Plan de acción propuesto por el grupo de trabajo, cuya evaluación de beneficio costo resulta positiva y es aprobado por la Coordinación General.

**Probabilidad:** Una medida (expresada como porcentaje o razón) para estimar la posibilidad de que ocurra un incidente o evento. Contando con registros, puede estimarse a partir de su frecuencia histórica mediante modelos estadísticos de mayor o menor complejidad.

**Proceso:** conjunto de actividades dinámicamente interrelacionadas, que toman insumos del ambiente, agregando valor para transformar en servicios y productos finales a ser entregados a los ciudadanos como respuesta a sus demandas

**Responsables:** Son los funcionarios o unidades encargadas de adelantar las acciones propuestas.

**Riesgo:** Es toda posibilidad de ocurrencia de una situación que puede entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impida el logro de sus objetivos.

**Riesgo absoluto:** Es el máximo riesgo, sin los efectos mitigantes de la administración de riesgos.

**Riesgo inherente:** Se define como el riesgo existente antes de establecer los controles, es decir, si no se hubiesen adoptado acciones para alterar el impacto o la probabilidad.

**Riesgo residual:** es el riesgo que permanece cuando las técnicas de administración de riesgos han sido aplicadas.

**Monitoreo:** Recolección regular y sistemática sobre la ejecución del plan, que sirven para actualizar y mejorar la planeación futura.

**Sistema:** Conjunto de cosas o partes coordinadas, ordenadamente relacionadas entre sí, que contribuyen a un determinado objetivo.

**Técnicas para manejar el Riesgo:** Evitar o prevenir, reducir, dispersar, transferir y aceptar riesgos.





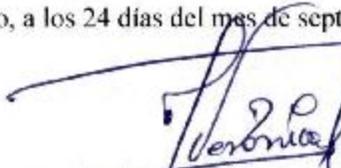
GAD MUNICIPAL  
**SANTO DOMINGO**  
Donde la patria se encuentra

**Usuario:** Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.

**Valoración del riesgo:** Es el conjunto de procesos que permiten analizar y evaluar el riesgo.

**Disposición Final.-** La presente resolución entrará en vigencia a partir de la presente fecha.

Dada en Santo Domingo, a los 24 días del mes de septiembre de 2012

  
**Ing. Verónica Zurita Castro, MBA**  
**ALCALDESA DE SANTO DOMINGO**



ACCIÓN	NOMBRE	CARGO	FIRMA
ELABORADO POR:	ING. VIVIANA ANZULESSÁNCHEZ	SUBDIRECTORA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
REVISADO POR:	AB. HOLMER ZAMBRANO CAÑIZARES	ABOGADO DE PROCURADURÍA SÍNDICA	
APROBADO POR:	ARQ. RUTH ROSALES MAYORGA	COORDINADORA GENERAL	





**ANEXO No. 1.-  
INSTRUCTIVO Y MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

**1 OBJETIVO:**

Proporcionar a las diferentes áreas que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, un tablero de control, para que integren su inventario de riesgos y realicen el diagnóstico general de los riesgos identificados, con el fin de administrarlos; es el anexo No. 1 del documento "Instructivo de Aplicación de Políticas y Metodología para la Administración de Riesgos en el GADMSD".

**2 ALCANCE:**

El presente instructivo es de uso y aplicación obligatoria para todas las dependencias que conforman el GADMSD.

**3 RESPONSABILIDADES:**

**Director/a de cada Unidad Organizacional:** recopilar los datos que serán consignados en la matriz, referentes a su unidad.

**Coordinadores de Área:** revisar los datos proporcionados por las direcciones.

**Coordinación General:** unificar los datos en la matriz y aprobar la información.

**4 PROPIETARIO:**

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo – GADMSD

**5 PERIODICIDAD:**

Anual

**6 DESCRIPCIÓN - INSTRUCCIONES DE LLENADO DE MATRIZ:**

**6.1 ENCABEZADO:**

**UNIDAD:** Nombre de la dirección.

**FECHA:** Anotar la fecha en que se elabore la Matriz de Administración de Riesgos.

**6.2 MAPA DE RIESGOS**

Es una herramienta de control interno que permite presentar una panorámica de los riesgos a los que está expuesta la organización.



## IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

**PROCESO:** Nombre del proceso a evaluar.

**OBJETIVO DEL PROCESO:** se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.

**CLASIFICACIÓN DEL OBJETIVO:** De acuerdo a la descripción del riesgo, seleccionar con una X según corresponda:

- O - Operativo: que responden a la misión del GADMSD (macroprocesos Ordenamiento Territorial, Infraestructura y Ambiente – OTIA; Inclusión Económica y Social – IES) o que generen productos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de los procesos sustantivos.
- F - Financiero: que generan reportes financieros.
- C - Cumplimiento Legal: que se realiza en cumplimiento de disposiciones legales.

### **Ejemplo:**

Proceso de aprobación de planos: es <u>operativo</u> (pertenece al macroproceso OTIA; es un proceso sustantivo que cumple la misión del GADMSD)
Proceso de operación de vehículos: es <u>operativo</u> , porque aporta al cumplimiento de los procesos sustantivos.
Proceso de certificaciones presupuestarias: es <u>financiero</u> (genera reporte financiero)
Proceso de selección de personal: es de <u>cumplimiento legal</u> (la LOSEP dispone su cumplimiento)

**RIESGO:** Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones del GADMSD y afectar el logro de sus objetivos.

Cada unidad debe identificar los riesgos más relevantes en sus procesos, que, de materializarse, pudieran obstaculizar o impedir el logro de objetivos y metas institucionales.

Para identificar el riesgo en el proceso, sus causas y efectos, podemos plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Qué puede ocurrir?
- ¿Cómo puede suceder?
- ¿Quién puede generarlo?
- ¿Por qué se puede presentar?
- ¿Cuándo puede ocurrir?





¿Qué consecuencias traería su ocurrencia?

El riesgo identificado de preferencia, deberá registrarse conforme a la siguiente estructura general de redacción:



**Ejemplos:**

Vías	construidas	con materiales de mala calidad
Permisos de ocupación de vía pública	otorgados	irregularmente
Personas	beneficiadas	con programas de vivienda sin ser elegibles

**CAUSAS** (factores internos o externos): son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. 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
- Equipos
- Instalaciones
- Entorno

**EFFECTOS** (consecuencias): constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como:

- Daños físicos
- Fallecimiento
- Sanciones
- Pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza
- Interrupción de servicios
- Daño ambiental.

**ANÁLISIS DEL RIESGO:**

Los riesgos deben evaluarse tanto en el grado de impacto como en la probabilidad de ocurrencia.





**IMPACTO.-** Medida de los efectos que puede ocasionar a la entidad la materialización del riesgo. Se evalúa en función de la magnitud de los efectos identificados y registrados, en caso de materializarse el riesgo: Alto (3), medio (2), bajo (1).

NIVEL	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
3	ALTO	Genera impacto negativo en la mayoría de los usuarios Genera pérdida de vidas humanas, invalidez Pérdidas económicas considerables Deja sin funcionar totalmente o por un periodo importante de tiempo, los programas o servicios que entrega la institución
2	MEDIO	Genera quejas de los usuarios (insatisfacción) Genera traumas físicos y psicológicos Pérdidas económicas moderadas Afecta el cumplimiento de los procesos
1	BAJO	Genera molestias en las personas Sin lesiones o con lesiones leves Se pueden corregir en corto tiempo y no afecta el cumplimiento de los objetivos de la institución

**PROBABILIDAD.-** Medida para estimar la posibilidad de que ocurra un incidente o evento.

NIVEL	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	DESCRIPCIÓN	
3	ALTA	Más de 3 veces al año	Entre 1 y 10 casos en 15 días
2	MEDIA	Entre 1 y 3 veces al año	Un caso entre 1 y 6 meses
1	BAJA	1 vez al año	Un caso entre 6 y 12 meses

La escala de valor tanto para el grado de impacto como para la probabilidad de ocurrencia, deberá ser adoptada por las diferentes áreas administrativas, en función de la naturaleza y circunstancias de la propia Institución.

### CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN

**Evaluación del riesgo:** Corresponde a la zona de riesgo (cuadrante donde queda clasificado el riesgo) determinada por la calificación del mismo.





**Tabla de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos**

		IMPACTO		
		1	2	3
		BAJO	MEDIO	ALTO
P R O B A B I L I D A D	3 ALTA	3 <u>Zona de riesgo moderado</u> Prevenir el riesgo	6 <u>Zona de riesgo importante</u> Prevenir el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	9 <u>Zona de riesgo inaceptable</u> Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo
	2 MEDIA	2 <u>Zona de riesgo tolerable</u> Prevenir el riesgo	4 <u>Zona de riesgo moderado</u> Prevenir el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	6 <u>Zona de riesgo importante</u> Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo
	1 BAJA	1 <u>Zona de riesgo aceptable</u> Asumir el riesgo	2 <u>Zona de riesgo tolerable</u> Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	3 <u>Zona de riesgo moderado</u> Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo

**Controles Existentes:** Anotar la denominación de cada uno de los principales controles existentes que tiene la Institución, para administrar los riesgos identificados. Se registrarán como máximo TRES controles.

**Tipo de control:** Para cada uno de los controles que se tengan implementados para Administrar el Riesgo identificado, seleccionar de la lista según corresponda:

- **Preventivo:** El mecanismo específico que tiene el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de los objetivos y metas.
- **Correctivo:** El mecanismo específico que opera en la etapa final de un proceso, el cual permite identificar y corregir o subsanar en algún grado, omisiones o desviaciones





**Valoración del control:** Se evaluará cada uno de los controles que se tienen implementados para Administrar el Riesgo identificado.

La valoración de suficiencia de cada uno de los controles existentes para Administrar el Riesgo deberá cumplir con lo siguiente:

- Está **documentado**.- Estar descrito.
- Está **formalizado**.- Se ha difundido (Comunicado oficial, etc.).
- Se está **aplicando** consistentemente.
- Es **efectivo**.- Cuando se incide en el o los factores de riesgo, para disminuir la probabilidad de Ocurrencia y/o el Grado de Impacto.

Si se cumplen con TODOS estos requisitos, el control es **alto**

Si cumplen con dos o más requisitos, el control es **medio**

Si cumple con un requisito, el control es **bajo**

### 6.3 PLAN DE MANEJO DE RIESGOS

Contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la entidad.

**Opción de manejo de riesgos:** Son las opciones para administrar cada riesgo identificado, que permiten tomar decisiones y determinar las acciones de control, mismas que están determinadas en la *Tabla de calificación, evaluación y respuesta al riesgo*.

Deberá optarse por una de las siguientes:

- **Evitar el riesgo:** es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas para eliminar la probabilidad de ocurrencia del riesgo o disminuir su impacto totalmente. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.
- **Reducir el riesgo:** si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles. Ejemplo: Planes de contingencia.





- **Prevenir el riesgo:** vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer controles conducentes a que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad de ocurrencia.
- **Compartir el riesgo:** hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo, como por ejemplo, tomar pólizas de seguros. Esta técnica es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro. Así mismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia.
- **Asumir el riesgo:** no tomar medidas para la prevención o protección frente al riesgo analizado, porque la ocurrencia no tendrá un impacto significativo en la estabilidad de la entidad o la posibilidad de que se presente es muy remota

**Acciones de Control:** Describir las actividades que se realizarán en base a la estrategia adoptada (opción de manejo del riesgo).

Las acciones darán especial atención a los casos en que el o los controles se hayan determinado medio y bajos, y por tanto el riesgo NO esté controlado suficientemente; en su caso, deberán alinearse a las actividades de control previstas en el modelo estándar de control interno. (Normas de control interno de la Contraloría General del Estado).

**Responsable:** nombre y cargo de la persona que será responsable de implementar las acciones de control.

**Cronograma:** plazo para la implementación de las acciones de control (fecha).

**Indicador:** fórmula con la que se medirá la implementación de la acción de control.

**Firmas:** de quienes elaboran, revisan y aprueban la información en la matriz





**ANEXO No. 2.-  
INSTRUCTIVO Y MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO**

**7 OBJETIVO:**

Proporcionar un tablero de control, para asegurar que se están efectuando los controles necesarios para mitigar los riesgos identificados en el GADMSD; es el anexo No. 2 del documento "Instructivo de Aplicación de Políticas y Metodología para la Administración de Riesgos en el GADMSD".

**8 ALCANCE:**

El presente instructivo es de uso y aplicación obligatoria para todas las dependencias que conforman el GADMSD.

**9 RESPONSABILIDADES:**

**Director/a de cada Unidad Organizacional:** Proporcionar los datos que serán consignados en la matriz.

**Coordinadores de Área:** revisar los datos proporcionados por las direcciones.

**Coordinación General:** unificar los datos en la matriz y aprobar la información.

**10 PROPIETARIO:**

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo – GADMSD

**11 PERIODICIDAD:**

Anual

**12 DESCRIPCIÓN - INSTRUCCIONES DE LLENADO DE MATRIZ:**

**12.1 ENCABEZADO:**

**UNIDAD:** Nombre de la dirección.

**FECHA:** Anotar la fecha en que se elabore la Matriz de Respuesta al Riesgo.

**12.2 MATRIZ**

- **PROCESO:** Nombre del proceso a evaluar.
- **DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:** Se transcriben los riesgos identificados para cada proceso, en la Matriz de Administración de Riesgos.



- **RIESGO RESIDUAL:** Es el riesgo que permanece en el proceso, cuando las técnicas de administración de riesgos han sido aplicadas.

Se debe realizar un análisis del riesgo residual, determinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede ocasionar en el proceso, **MISMOS QUE NO PUEDEN SER MÁS ALTOS QUE LOS DETERMINADOS EN LA MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.**

**Impacto.-** Medida de los efectos que puede ocasionar a la entidad la materialización del riesgo. Se evalúa en función de la magnitud de los efectos identificados y registrados, en caso de materializarse el riesgo residual: Alto (3), medio (2), bajo (1). En la matriz se utiliza la numeración que corresponda al grado de impacto.

NIVEL	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
3	ALTO	Genera impacto negativo en la mayoría de los usuarios Genera pérdida de vidas humanas, invalidez Pérdidas económicas considerables Deja sin funcionar totalmente o por un periodo importante de tiempo, los programas o servicios que entrega la institución
2	MEDIO	Genera quejas de los usuarios (insatisfacción) Genera traumas físicos y psicológicos Pérdidas económicas moderadas Afecta el cumplimiento de los procesos
1	BAJO	Genera molestias en las personas Sin lesiones o con lesiones leves Se pueden corregir en corto tiempo y no afecta el cumplimiento de los objetivos de la institución.

**Probabilidad.-** Medida para estimar la posibilidad de que ocurra un incidente o evento. ). En la matriz se utiliza la numeración que corresponda al grado de probabilidad.

NIVEL	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	DESCRIPCIÓN	
3	ALTA	Más de 3 veces al año	Entre 1 y 10 casos en 15 días
2	MEDIA	Entre 1 y 3 veces al año	Un caso entre 1 y 6 meses
1	BAJA	1 vez al año	Un caso entre 6 y 12 meses

La escala de valor tanto para el grado de impacto como para la probabilidad de ocurrencia, deberá ser adoptada por las diferentes áreas administrativas, en función de la naturaleza y circunstancias de la propia Institución.

*B. B.*





- **NIVEL DE RIESGO:** De acuerdo a los valores asignados a la probabilidad y al impacto, se determina el nivel de riesgo.

**Tabla de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos residuales**

		IMPACTO		
		1	2	3
		BAJO	MEDIO	ALTO
P R O B A B I L I D A D	3 ALTA	3 <u>MEDIO</u> Prevenir el riesgo	6 <u>ALTO</u> Prevenir el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	9 <u>ALTO</u> Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo
	2 MEDIA	2 <u>MEDIO</u> Prevenir el riesgo	4 <u>MEDIO</u> Prevenir el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	6 <u>ALTO</u> Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo
	1 BAJA	1 <u>BAJO</u> Asumir el riesgo	2 <u>MEDIO</u> Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo	3 <u>MEDIO</u> Reducir el riesgo Compartir o transferir el riesgo

- **TIPO DE RESPUESTA:** Son las opciones para administrar cada riesgo residual identificado, que permiten tomar decisiones y determinar las acciones de control, mismas que están determinadas en la *Tabla de calificación, evaluación y respuesta al riesgo residual*.

Deberá optarse por una de las siguientes:

- **Evitar el riesgo:** es siempre la primera alternativa a considerar. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas para eliminar la probabilidad de ocurrencia





del riesgo o disminuir su impacto totalmente. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

- **Reducir el riesgo:** si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible. La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles. Ejemplo: Planes de contingencia.

- **Prevenir el riesgo:** vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer controles conducentes a que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad de ocurrencia.

- **Compartir el riesgo:** hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo, como por ejemplo, tomar pólizas de seguros. Esta técnica es usada para eliminar el riesgo de un lugar y pasarlo a otro o de un grupo a otro. Así mismo, el riesgo puede ser minimizado compartiéndolo con otro grupo o dependencia.

- **Asumir el riesgo:** no tomar medidas para la prevención o protección frente al riesgo analizado, porque la ocurrencia no tendrá un impacto significativo en la estabilidad de la entidad o la posibilidad de que se presente es muy remota

- **ACCIONES A IMPLEMENTARSE:** Describir las actividades que se realizarán en base al tipo de respuesta al riesgo residual. Deberán alinearse a las actividades de control previstas en Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.

- **RESPONSABLE:** nombre y cargo de la persona que será responsable de implementar las acciones de control.

- **PLAZO:** tiempo en días para la implementación de las acciones de control.

- **INDICADOR:** fórmula con la que se medirá la implementación de la acción de control del riesgo residual.

- **PERIODO DE REVISIÓN:** tiempo en meses; una vez transcurrido, se procederá a verificar la implementación de las acciones para mitigar el riesgo residual.

- **OBSERVACIONES:** se registra los datos que se consideren importantes de conocer y que sean resultado de la aplicación de acciones para mitigar riesgos.

- **FIRMAS:** de quienes elaboran, revisan y aprueban la información en la matriz





### 13 REFERENCIAS:

- **Contraloría General del Estado.** Manual de Curso de Control Interno. Ecuador. Febrero 2012.
- **Departamento Administrativo de la Función Pública, República de Colombia.** Guía Administración del Riesgo. Colombia. 2009. [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co).
- **Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.** Administración del Riesgo, Mapa de Riesgo por procesos. Colombia. Diciembre de 2007. [www.unad.edu.co](http://www.unad.edu.co)



ANEXO No. 2



MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO

UNIDAD: .....

FECHA: .....

No.	Problema	Descripción del riesgo	Nivel de riesgo		Tipo de respuesta	Acciones a implementar	Responsable	Plazo	Indicadores de éxito	Estado de solución	Observaciones
			Impacto	Probabilidad							
1			1.1								
			1.2								
			1.3								
2			2.1								
			2.2								
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

Ejecutó: Responsables de los procesos

Revisó: Coordinador de Área

Aprobó: Coordinación General

PROBABILIDAD
1) BAJA
2) MEDIA
3) ALTA

IMPACTO
1) BAJO
2) MEDIO
3) ALTO

TIPOS DE RESPUESTA
E) Evitarlo
R) Reducirlo
P) Prevenir
C) Compartirlo
A) Asumir

