

Universidad Don Bosco

Facultad de Ingeniería



**“Elaboración del Manual del Sistema de Gestión de Riesgos para el Servicio Nacional del Usuario (SNU) basado en la ISO 31000:2018”**

**Trabajo para optar al título de:**

Maestro en Gestión de la Calidad

**Presentado por:**

Alejandro José Cea Flores

Oscar Joaquín Ortiz Montano

Mirna Catalina Reyes Ventura

**Asesor:**

Mtro. Ricardo José Fernández Del Cid

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador.

Noviembre 2022

## INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN.....	4
INDICE DE FIGURAS.....	5
TABLAS.....	6
GLOSARIO.....	7
SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
OBJETIVOS.....	12
ORGANIZACIÓN .....	13
MARCO TEÓRICO .....	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	29
METODOLOGÍA DE APLICACIÓN .....	31
MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018.....	44
RESULTADOS .....	63
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES .....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	71
ANEXOS Y FORMULARIOS .....	72

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradecer a Dios por brindarnos la sabiduría y salud para culminar con éxito este proyecto académico que requirió sacrificio, esfuerzo y entrega. A mi familia por su comprensión, motivación y apoyo que me han brindado para lograr esta meta propuesta e impulsar a mi crecimiento personal.

A mis compañeros de tesis por compartir tantos momentos que han pasado a lo largo de esta etapa de estudio de maestría, un trayecto de vivencias que no podrán olvidarse; a nuestro asesor por sus conocimientos compartidos a lo largo del proceso de tesis.

Mirna Catalina Reyes Ventura

Agradezco a Dios por permitirme concluir con esta maestría que sin duda ha aportado en mi crecimiento personal y profesional; también hago extenso este reconocimiento a mi esposa e hija quienes me han apoyado de manera incondicional desde el inicio hasta el final de este proyecto, a mis compañeros y cuerpo docente de la maestría con los que compartimos conocimientos y crecimos en el día a día de forma profesional.

Oscar Joaquín Ortiz Montano

En primer lugar agradezco a Dios por otorgarme la oportunidad de concluir con la maestría, la cual me ha permitido crecer tanto personal como profesionalmente, también agradezco a cada miembro de mi familia nuclear, mis padres, mis hermanos, quienes siempre estuvieron apoyándome en todo momento dándome alientos en los momentos difíciles por los cuales pasé en el desarrollo de la maestría, finalmente a mis estimados compañeros, docentes y personal administrativo de la Universidad Don Bosco, por sus experiencias, por sus conocimientos y por su apoyo incondicional.

Alejandro José Cea Flores

## **RESUMEN**

El presente trabajo de tesis se basó en una modalidad de proyecto aplicado donde se definió una metodología para la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos basado en la Norma Técnica Salvadoreña (NTS) ISO 31000:2018 Gestión de Riesgos - Directrices, donde se refiere en el trabajo como norma ISO 31000:2018 o NTS ISO 31000:2018; la cual, fue aplicada en una institución gubernamental descentralizada del Gobierno de la República de El Salvador.

El objeto del documento se realizó para establecer la Gestión de Riesgo a través de una metodología que le ayudará al Sistema Nacional del Usuario (SNU) a identificar, analizar, valorar e implementar acciones para atender y disminuir los riesgos a los que están expuesto los procesos misionales, estratégicos y de apoyo; y con esto, asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el marco legal aplicable.

Con el manual de gestión de riesgos se logró definir una metodología práctica la que servirá tanto para el Comité de Riesgos Institucional (CRI) como para los Equipos de Valoración de Riesgos (EVR), quienes son los responsables de gestionar los riesgos identificados en los diferentes procesos definidos en el mapa de primer nivel; lo anterior, fue una estrategia de la Alta Dirección del SNU quien desde un inicio al presentar el trabajo de tesis visualizó una mejora para fortalecer los controles internos definidos por la organización.

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama del SNU .....	16
Figura 2.	Gestión del Riesgo.....	18
Figura 3.	Principios de la Gestión del Riesgo.....	19
Figura 4.	Marco de Referencia de la Gestión del Riesgo.....	20
Figura 5.	Proceso de la Gestión del Riesgo. ....	21
Figura 6.	Ejemplo parcial de consecuencias adversas. ....	24
Figura 7.	Ejemplo parcial de una escala de probabilidad .....	25
Figura 8.	Matriz de consecuencias/probabilidades. ....	26
Figura 9.	Mapa de procesos de primer nivel SNU.....	30
Figura 10.	Estructura de herramienta de diagnóstico.....	34
Figura 11.	Resultados del diagnóstico I: Autoevaluación del Marco de Referencia y del Proceso del SNU previo al levantamiento documental. ....	39
Figura 12.	Proceso de Gestión del Riesgo. ....	51
Figura 13.	Matriz de Gestión de Riesgos.....	54
Figura 14.	Matriz de Gestión de Riesgos.....	57
Figura 15.	Esquema propuesto de mejora continua . ....	60
Figura 16.	Resultados del diagnóstico II: Autoevaluación del Marco de Referencia y del Proceso del SNU después del levantamiento documenta.....	63

## TABLAS

Tabla 1.	Descripción de perspectivas y objetivos estratégicos del SNU.....	17
Tabla 2.	Resumen de los componentes a evaluar según la Norma ISO 31000:2018. ....	33
Tabla 3.	Criterios para calificar las preguntas del diagnóstico. ....	35
Tabla 4.	Escala de resultados para cada componente del Marco de Referencia y Proceso.....	36
Tabla 5.	Resultados del diagnóstico I: Autoevaluación del Marco de Referencia previo a levantamiento documental.....	40
Tabla 6.	Resultados del diagnóstico I: Autoevaluación del Proceso de Gestión de Riesgo previo a levantamiento documental.....	42
Tabla 7.	Escala de la consecuencia.....	54
Tabla 8.	Escala de Probabilidad.....	55
Tabla 9.	Categoría del Riesgo.....	57
Tabla 10.	Resultados del diagnóstico II: Autoevaluación del Marco de Referencia después del levantamiento documental. ....	64
Tabla 11.	Resultados del diagnóstico II: Autoevaluación del Proceso de Gestión de Riesgos previo a levantamiento documental.....	66

## GLOSARIO<sup>1</sup>

- **Análisis del contexto:** en lo interno, es la revisión de valores, conocimientos, desempeño, políticas y estructura organizacional, traducidos en fortalezas y debilidades; en lo externo, tendencias y cambios sociales, políticos, legales y tecnológicos, que significan oportunidades y amenazas, con la finalidad de identificar problemas, necesidades y potencialidades que puedan afectar o favorecer el logro de los objetivos.
- **Cliente:** persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.
- **Consecuencia:** resultado de un evento que afecta a los objetivos, la cual puede ser cierta o incierta y no se limita únicamente a efectos negativos sino también positivos.
- **Contexto:** factores económicos, socio-culturales, ambientales, tecnológicos y otros, internos y externos, que afectan o favorecen el funcionamiento y sostenibilidad institucional.
- **Control:** Medida que mantiene y/o modifica un riesgo potencial hacia los objetivos de la Institución.
- **Eficacia:** capacidad de ejecutar las acciones para atacar las causas generadoras de riesgos.
- **Evento:** ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.
- **Factor de riesgo:** conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en el que se lleva a cabo. Cada una de estas variables, susceptibles de producir daños. (Lopez & Ureña, 2018).
- **Fuente del riesgo:** elementos que por sí solos o en combinación de otros tiene el potencial de generar riesgos

---

<sup>1</sup> Todos los términos han sido obtenidos de la Norma ISO 31000:2018, aquellos que no han sido obtenidos de dicha fuente se ha citado por aparte

- **Gestión:** actividades coordinadas de planificación, dirección, ejecución y supervisión encaminadas a cumplir la misión institucional.
- **Gestión de riesgo:** proceso interactivo y continuo de identificación, análisis y evaluación de riesgos internos y externos, orientado a la definición de estrategias y acciones para manejarlos y mitigarlos.
- **Impacto:** efecto con que una situación riesgosa, al materializarse, podría afectar el cumplimiento de los objetivos del proceso.
- **Lluvia de ideas:** técnica de grupo para generar ideas de forma libre respecto a un problema y sus soluciones, en un proceso interactivo con personas informadas.
- **Método Delphi:** técnica basada en un panel de expertos utilizada para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa acerca del futuro, en lo referido a la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico y sus interacciones.
- **Oportunidad:** Combinación de circunstancias que se esperan que sean favorables para los objetivos.
- **Parte interesada:** persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
- **Persona consumidora:** es el que compra un bien o adquiere un servicio.
- **Probabilidad:** posibilidad de que algo ocurra, dicha posibilidad puede estar definida, medida o determinada objetiva o subjetivamente, cualitativa o cuantitativamente y descrita en términos generales o matemáticos.
- **Probabilidad matemática:** medida de la posibilidad de la ocurrencia de un evento, expresada mediante un número entre el 0 y el 1, donde cero es la imposibilidad que el evento ocurra y 1 es la certeza absoluta de su ocurrencia.
- **Riesgo:** probabilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda afectar el normal desarrollo de las funciones de la institución y le impidan el logro de sus objetivos y metas institucionales.



- Riesgo residual: porción del riesgo remanente después de que los controles se hayan implementado (National Institute of Standards and Technology, 2012).
- Valoración del riesgo: Es un proceso interactivo y continuado de identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de situaciones riesgosas relevantes, que tienen origen debido a eventos internos o externos.

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

- SNU: Servicio Nacional del Usuario.
- ISO: Organización Internacional de Normalización.
- NTS: Norma Técnica Salvadoreña.
- IEC: Comisión Electrotécnica Internacional.
- EVR: Equipos de Valoración de Riesgos.
- CRI: Comité de Riesgos Institucional.
- MGR: Matriz de Gestión de Riesgos.
- MSGR: Manual del Sistema de Gestión de Riesgos.
- NTCIE: Normas Técnicas de Control Interno Específicas.
- Norma Técnica Salvadoreña (NTS) ISO 31000:2018. Gestión de Riesgos. Directrices: En el trabajo también se encontrará como norma ISO 31000:2018 o NTS ISO 31000:2018.

## **INTRODUCCIÓN**

En las organizaciones públicas como privadas están constantemente expuestos a riesgos en cada etapa de sus procesos, estos pueden afectar la capacidad de respuesta para el logro de los objetivos estratégicos, provocando insatisfacción en los usuarios. En base a lo anterior y el aporte que hace la Universidad Don Bosco a la sociedad salvadoreña se realiza un proyecto de tesis aplicada por medio de la Maestría de Gestión de la Calidad, basada en la NTS ISO 31000:2018. La cual se espera contribuir al fortalecimiento de la Gestión de los Riesgos del Sistema Nacional del Usuario (SNU), cuya administración recae en el Comité de Riesgos Institucionales (CRI), y en los Equipos de Valoración de Riesgos (EVR) asignados por la Alta Dirección de esta institución.

Por lo tanto el presente trabajo de tesis aplicada, brinda una valoración técnica para gestionar los riesgos a los que están expuesto los procesos del Servicio Nacional del Usuario (SNU) por medio del desarrollo del Manual de Gestión de Riesgos, con el fin de definir una metodología que atienda y disminuya los riesgos a los que están expuestos los procesos misionales, estratégicos y de apoyo de la Institución, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y el marco legal aplicable que se basa en la NTS ISO 31000:2018, la cual es uno de varios métodos que se pueden desarrollar como parte de las buenas prácticas.

La metodología del trabajo se lleva a cabo en dos diagnósticos, el primero con el objetivo de tener una línea base para conocer el grado de madurez de la Gestión de Riesgos por parte del SNU, y un segundo diagnóstico con el objetivo de tener un parámetro de cómo impacta desde el punto de vista documental la mejora al sistema, previo a su implementación.

## **OBJETIVOS**

- **General:**

Elaborar la estructura documental a través de un Manual para mejorar la Gestión de Riesgos en el Servicio Nacional del Usuario (SNU) basado en la Norma Técnica Salvadoreña (NTS) ISO 31000:2018.

- **Específicos:**

- ✓ Desarrollar la estructura documental por medio de la Norma Técnica Salvadoreña (NTS) ISO 31000:2018 y Norma Técnica Salvadoreña (NTS) ISO 31010:2019; que sea fácil de aplicar tanto para el Comité de Riesgos Institucionales (CRI) como también de los Equipos de Valoración de Riesgos (EVR).
- ✓ Fortalecer la gestión de los riesgos del SNU aplicada a los procesos misionales, estratégicos y de apoyo.
- ✓ Proporcionar la metodología para el proceso de gestión de riesgos del Servicio Nacional del Usuario (SNU) basado en la Norma Técnica Salvadoreña (NTS) ISO 31000:2018.

## ORGANIZACIÓN

- **Sector y Actividad Económica:**

El Servicio Nacional del Usuario (SNU) es la entidad encargada de aplicar las diferentes normativas de consumo y de coordinar la acción conjunta de las instituciones de la administración pública para el cumplimiento de la misma. Además, coordina el Sistema Nacional de Protección al Usuario y tiene entre otras la facultad de presentar propuestas al Órgano Ejecutivo en el ramo de economía para la formulación de políticas de protección a las personas consumidoras.

- **Breve Reseña Histórica de la Empresa:**

La protección de las personas consumidoras como Política de Estado se fundamenta en artículo 101, inciso segundo, de la Constitución Salvadoreña, que establece que: “el Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores”.

En el año 2005 la Asamblea Legislativa aprobó la Ley respectiva que sirve para crear El Servicio Nacional del Usuario (SNU), entidad que por mandato legal obtuvo competencias que significaron nuevas y mejores responsabilidades en materia de consumo. Posteriormente en los años 2013, 2018, 2019 y 2020 dicha ley ha sido reformada en temas relacionados a derecho de retracto, comercio electrónico, obligaciones de proveedores de servicios de telecomunicaciones, fijación y modificación de precios máximos de los bienes intermedios y finales de uso o de consumo, entre otros aspectos de beneficio para las personas consumidoras.

- **Principales Clientes:**

Persona consumidora

- **Misión:**

Transformar realidades a favor de los usuarios, mediante la solución de controversias de consumo, el fortalecimiento y aplicación del marco jurídico, la vigilancia efectiva de los mercados, la generación de información para las decisiones de consumo, la educación y el empoderamiento del consumidor para el ejercicio de sus derechos, el acercamiento e innovación de los servicios, ejerciendo la potestad sancionadora y restitutiva de derechos, para disminuir las asimetrías que afecta a las personas consumidoras en su relación con los proveedores.

- **Visión:**

Ser una institución cercana, confiable y reconocida por su efectividad en la protección y promoción de los derechos de las personas consumidoras para contribuir a su bienestar y dignificación en el mercado.

- **Política:**

La Alta Dirección, consciente que los servicios públicos son esenciales para el desarrollo de la sociedad, considera prioritario garantizar que estos se desarrollen con eficacia, eficiencia, continuidad y siempre dentro del marco legal vigente.

Lograr la satisfacción de los usuarios, considerando sus necesidades, expectativas y teniendo en cuenta los objetivos y estrategias de la organización.

Aspira ser la mejor Institución de servicio público, lo cual la gestión de riesgos, la mejora continua y el principio de excelencia, constituyen uno de los marcos imprescindibles para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además, se establece el compromiso de cumplir con los requisitos y prevención de riesgos, para reducir las consecuencias en los procesos dentro de la organización.

Los objetivos de los riesgos que resultan de la aplicación de esta política, serán coherentes con los objetivos generales de la Institución y tendrán el propósito de aportar mejoras que deberán beneficiar tanto a los usuarios como a la organización.

La Alta Dirección asume la responsabilidad que dentro de la Institución se conozca la presente política para aplicar, proporcionar la formación y medios necesarios para el desempeño de sus funciones y promover la participación del talento humano.

- **Organigrama:**

El SNU consta con siete unidades estratégicas, cinco unidades misionales o programática (Dirección de Estudio de Consumo, Unidad de Comunicación, Unidad de Planificación y Calidad, Unidad de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales, Unidad Financiera Institucional, Unidad de Auditoría Interna y Unidad de Acceso a la Información Pública) y siete unidades de apoyo (ver figura 1). A continuación, se describen las cinco áreas misionales:

**Dirección de Vigilancia de Mercado:** tiene como finalidad dirigir el diseño y ejecución de los planes de verificación y vigilancia, con el objeto de velar por el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la normativa de consumo, que incluye Normas Salvadoreñas Obligatorias (NSO), Reglamentos Técnicos Salvadoreños (RTS) y Reglamentos Técnicos Centroamericanos (RTCA) relacionadas al tema de consumo. Asimismo, tiene como fin el fomentar en los proveedores la adopción de buenas prácticas

empresariales, una mejor atención al cliente, otorgar reconocimientos a las empresas que se distinguen en el respeto, protección y ayuda al consumidor.

**Dirección Jurídica:** tiene como principal objetivo velar porque se respeten y protejan los derechos que las personas consumidoras tienen de conformidad con la Ley, y procurar que la actuación de los funcionarios y empleados del SNU esté basada en el marco legal que le señala la Constitución de la República, las leyes secundarias, reglamentos y otros instrumentos legales pertinentes.

**Dirección de Ciudadanía y Consumo:** tiene como principal objetivo Impulsar la educación y la formación permanente de las personas, realizando actividades de divulgación, organización y orientación en materia de consumo, a fin de prevenir las violaciones a los derechos de los consumidores.

**Dirección del Centro de Solución de Controversias:** tendrá como objetivo principal de "resolver los conflictos entre proveedores y consumidores a través de medios alternos de solución de controversias de manera simple, breve, gratuita y confidencial".

**Dirección de Descentralización:** tiene como objetivo acercar sus servicios, constituyendo oficinas regionales en las zonas oriental y occidental del país, en las cuales se ofrecen los diferentes servicios que la institución proporciona: recepción de denuncias, verificación y vigilancia de mercado, participación ciudadana y educación a la persona consumidora. Asimismo, se han establecido ventanillas de servicios en diferentes puntos del territorio nacional, el centro de llamadas 910 y un centro de solución de controversias de la Libertad conformándose así, la Gerencia de Atención Descentralizada. También se ha ampliado las formas de servicios utilizando mecanismos tecnológicos, a través de la Gerencia de Atención Virtual.

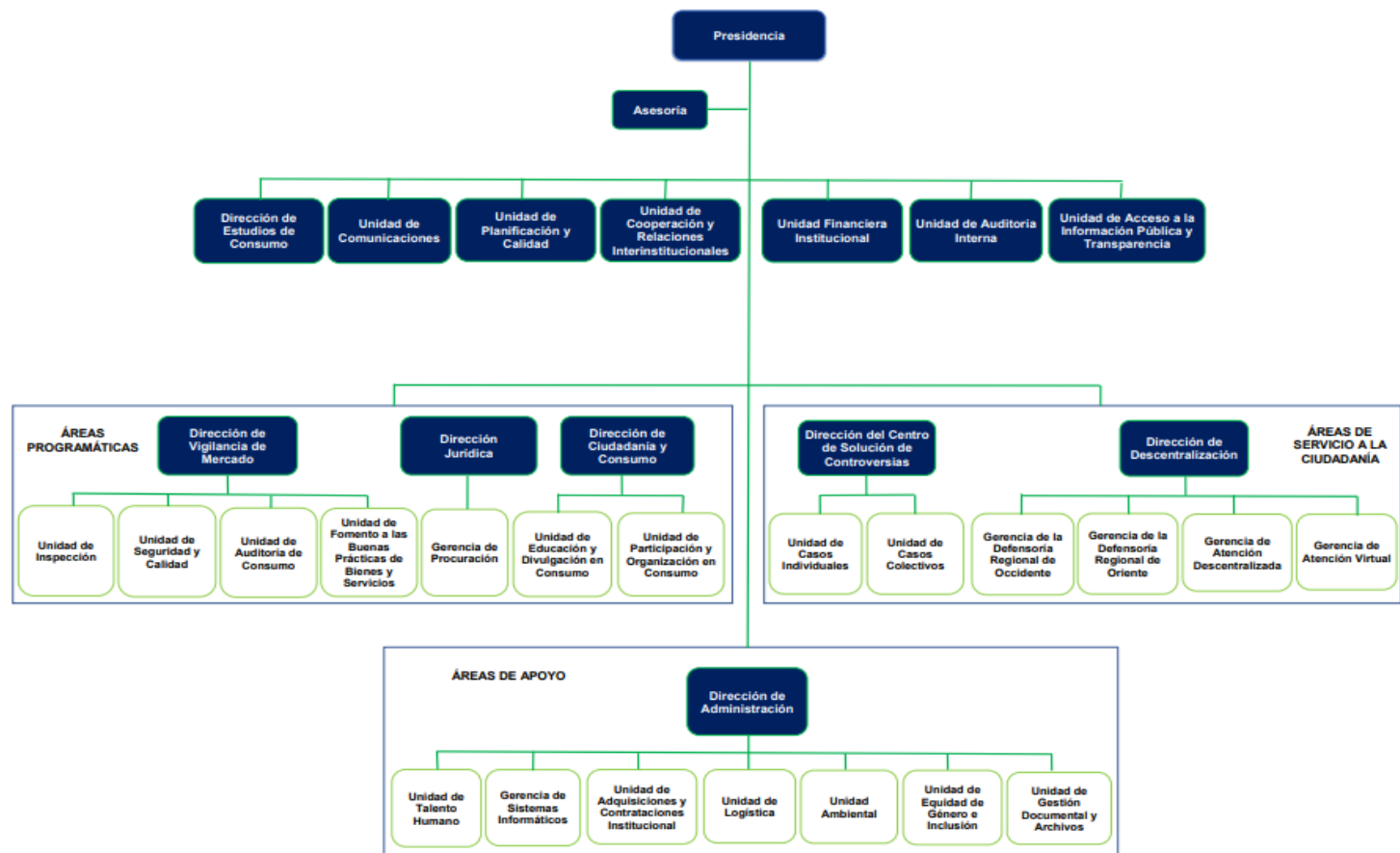


Figura 1. Organigrama del SNU

Fuente: Elaboración propia



- **Objetivos Estratégicos:**

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos según la perspectiva retomados del plan estratégico aprobados para el SNU.

*Tabla 1. Descripción de perspectivas y objetivos estratégicos del SNU.*

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
<b>Satisfacción de las personas usuarias de Nuestros servicios</b>	Fortalecer la protección de los derechos de las personas usuarias y la prevención de abusos en los sectores estratégicos, contribuyendo a la dignificación de los consumidores en las relaciones de consumo en el mercado y en la prestación de los bienes y servicios públicos
	Promover una cultura de educación, empoderamiento y participación activa de las personas consumidoras en el ejercicio de sus derechos, a través de la cercanía institucional, estrategias de organización y comunicación empática y efectiva.
<b>Efectividad en nuestra actuación</b>	Innovar el proceso de la prestación de los servicios que se brindan a las personas consumidoras y el ejercicio de las competencias legales, potenciando la calidad, accesibilidad, cercanía y efectividad
<b>Desarrollo institucional y humano</b>	Brindar condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo al talento humano, contribuyendo a su formación continua, para potenciar e innovar la excelencia en los servicios institucionales.
<b>Eficiencia en la gestión de los recursos</b>	Modernizar la institución a través del aprovechamiento tecnológico, gestión eficiente de los recursos, presupuestos orientados a las necesidades de la población y automatización de procesos internos y externos.

*Fuente: Elaboración propia.*

## MARCO TEÓRICO

### a. Concepto de Norma ISO 31000:2018.

La norma ISO 31000:2018 es un estándar desarrollado por ISO, el cual proporciona los principios y directrices para la Gestión de Riesgos, es aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente del sector, tamaño o actividad que realice. Por lo tanto, con la Norma ISO 31000:2018, se establecen disposiciones que ayudan al diseño, implementación, operación, mantenimiento y revisión de un Sistema de Gestión de Riesgos basado en la mejora continua.

Está dirigido a las personas que crean y protegen el valor en las organizaciones gestionando riesgos, tomando decisiones, estableciendo y logrando objetivos y mejorando el desempeño.

La gestión del riesgo está basada en los principios, el marco de referencia y el proceso descritos, conforme se ilustra en la Figura 2. Estos componentes podrían existir previamente en toda o parte de la organización, sin embargo, podría ser necesario adaptarlos o mejorarlos para que la gestión del riesgo sea eficiente, eficaz y coherente.

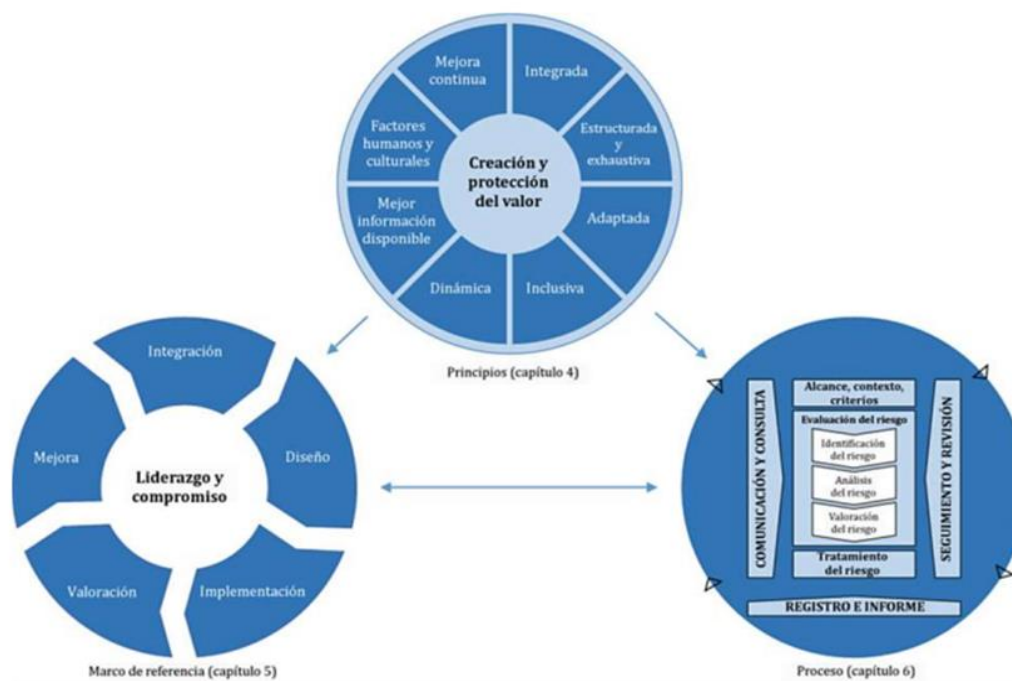


Figura 2. Gestión del Riesgo

Fuente: Organismo Salvadoreño de Normalización. (2018). Gestión del Riesgo. Directrices (NTS ISO 31000:2018)

- Objeto y campo de aplicación.

Proporciona directrices para gestionar el riesgo al que se enfrentan las organizaciones. La aplicación de estas directrices puede adaptarse a cualquier organización y a su contexto.

Proporciona un enfoque común para gestionar cualquier tipo de riesgo y no es específico de una industria o un sector.

Puede utilizarse a lo largo de la vida de la organización y puede aplicarse a cualquier actividad, incluyendo la toma de decisiones a todos los niveles.

- Principios.

El propósito de la gestión del riesgo es la creación y la protección del valor. Mejora el desempeño, fomenta la innovación y contribuye al logro de objetivos.

Los principios descritos en la Figura 3 proporcionan orientación sobre las características de una gestión del riesgo eficaz y eficiente, comunicando su valor y explicando su intención y propósito. Los principios son el fundamento de la gestión del riesgo y se deberían considerar cuando se establece el marco de referencia y los procesos de la gestión del riesgo de la organización. Estos principios deberían habilitar a la organización para gestionar los efectos de la incertidumbre sobre sus objetivos.



**Figura 3.** Principios de la Gestión del Riesgo.

*Fuente: Organismo Salvadoreño de Normalización. (2018). Gestión del Riesgo. Directrices (NTS ISO 31000:2018)*

- Marco de referencia.

El propósito del marco de referencia es asistir a la organización en integrar la gestión del riesgo en todas sus actividades, funciones significativas y la eficacia dependerá de su integración en la gobernanza, incluyendo la toma de decisiones. Esto requiere el apoyo de las partes interesadas, particularmente de la alta dirección.

El desarrollo del marco de referencia implica integrar, diseñar, implementar, valorar y mejorar la gestión del riesgo a lo largo de toda la organización. La Figura 4 ilustra los componentes del marco de referencia.



**Figura 4.** Marco de Referencia de la Gestión del Riesgo.

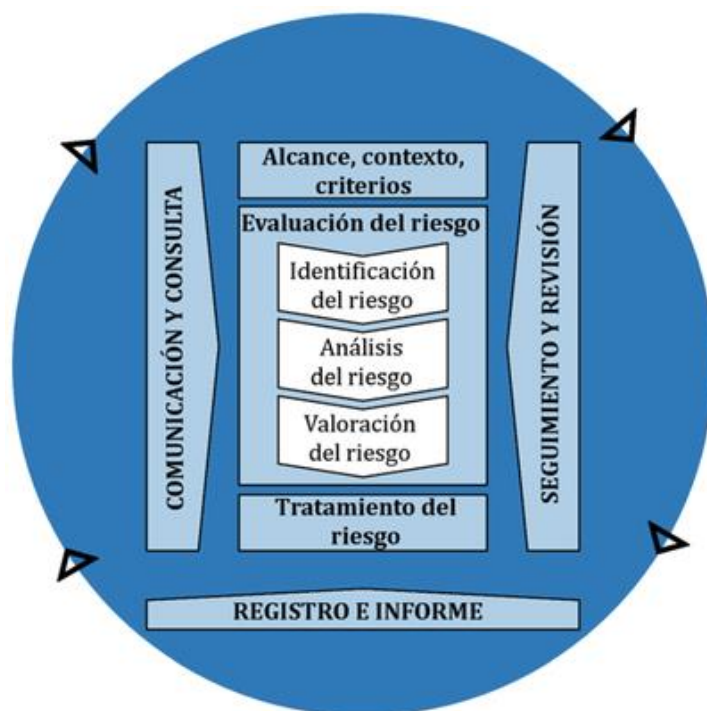
*Fuente: Organismo Salvadoreño de Normalización. (2018). Gestión del Riesgo. Directrices (NTS ISO 31000:2018)*

La organización debería valorar sus prácticas y procesos existentes de gestión del riesgo, valorar y abordar cualquier brecha en el marco de referencia.

Los componentes del marco de referencia y la manera en la que trabajan juntos, deberían adaptarse a las necesidades de la organización.

- Proceso.

El proceso de la gestión del riesgo implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo. Este proceso se ilustra en la Figura 5.



*Figura 5. Proceso de la Gestión del Riesgo.*

*Fuente: Organismo Salvadoreño de Normalización. (2018). Gestión del Riesgo. Directrices (NTS ISO 31000:2018)*

El proceso de la gestión del riesgo debería ser una parte integral de la gestión y de la toma de decisiones y se debería integrar en la estructura, las operaciones y los procesos de la organización.

Puede aplicarse a nivel estratégico, operacional, de programa o de proyecto. Puede haber muchas aplicaciones del proceso de la gestión del riesgo dentro de la organización, adaptadas para lograr objetivos, y apropiadas a los contextos externo e interno en los cuales se aplican.

A lo largo del proceso de la gestión del riesgo se debería considerar la naturaleza dinámica y variable del comportamiento humano y de la cultura.

Aunque el proceso de la gestión del riesgo se presenta frecuentemente como secuencial, en la práctica es iterativo.

#### *b. Método Delphi.*

El método Delphi se clasifica como uno de los métodos generales de prospectiva, que busca acercarse al consenso de un grupo de expertos con base en el análisis y la reflexión de un problema definido.

¿Cuál es su origen?

Es interesante encontrar que una técnica, con pretensiones científicas, se inició en un marco más bien profético y en cierto sentido alejado del saber científico, como lo muestran los siguientes hechos:

1. Su nombre Delphi es la traducción inglesa de Delfos, la antigua ciudad de Grecia, sagrada y famosa por los oráculos en el Templo de Apolo, que eran fuente de enseñanza moral.
2. Su predecesor es el Método Vaticano, antiguo procedimiento mediante el cual los cardenales buscaban obtener una decisión consensuada, sobre temas esenciales de la religión católica.
3. El primer experimento asimilable a la metodología Delphi del que se tiene noticia, tuvo lugar en 1948 y se orientó hacia la mejora de predicciones de los resultados en carreras de caballos.

El nombre de método Delphi, lo propuso el filósofo Abraham Kaplan, quien formaba parte del centro de investigación norteamericano The Rand Corporation en la década de los cuarentas, y aunque parecía poco afortunado por ligarse a lo oculto, el autor logró demostrar, de forma experimental, la superioridad de resultados de un consenso producto del trabajo de grupo sobre el esfuerzo individual de expertos.

¿Cómo se define el método Delphi?

Linstone y Turoff lo definen como el "método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo". Lo que se persigue con esta técnica es obtener el grado de consenso o acuerdo de los especialistas sobre el problema planteado, utilizando los resultados de investigaciones anteriores, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional.

Después del auge inicial y la etapa crítica, el Delphi en las siguientes décadas a la fecha se mantiene en una etapa de continuidad. McKenna encontró sobre 1000 investigaciones publicadas, utilizando la técnica desde que fue creada. Gupta y Clarke revisaron el periodo de 1975 a 1994 y encontraron 463 artículos publicados, distinguiéndose hasta tres áreas de aplicación: las áreas de salud, educación y administración.

Se destacan tres de sus premisas básicas:

1. En las disciplinas no exactas, en situaciones de incertidumbre o cuando se carece de información objetiva es apropiado utilizar como recurso el juicio subjetivo de expertos.
2. El juicio subjetivo de un solo experto está sujeto a numerosos sesgos e imperfecciones, y al limitarse al conocimiento y experiencia de una persona suele resultar una estimación imprecisa.
3. La calidad del juicio subjetivo grupal, generalmente es superior al de un individuo debido a la mayor información de la que dispone un grupo.

¿Cuáles son sus características definitorias?

Dalkey propone cuatro características para configurar al método Delphi, como una técnica especial con aplicaciones propias:

1. Proceso iterativo. Los expertos participantes en el proceso deben emitir su opinión o respuestas en más de una ocasión, a través de varias rondas que llevan a estabilizar las opiniones. Con esta secuencia el experto tiene la posibilidad de reflexionar o reconsiderar su opinión, a la luz de los planteamientos propios o de otros expertos.
2. Anonimato. Ningún miembro del grupo conoce a quién corresponde, una respuesta en particular. Entre las ventajas del anonimato, se encuentra el evitar las influencias negativas de los miembros dominantes del grupo o la inhibición de algún participante. El control de la comunicación está en manos del grupo coordinador y nunca se establece una participación directa, entre los expertos involucrados.
3. Realimentación o feedback controlado. Antes del inicio de cada ronda, el grupo coordinador transmite la posición de los expertos como conjunto frente al problema o situación que se analiza, destacando las aportaciones significativas de algún experto, las posturas discordantes o información adicional solicitada por algún experto.

De esta manera, la realimentación a través del análisis del grupo conductor del método permite la circulación de información entre los expertos y facilita establecer un lenguaje común.

4. Respuesta estadística del grupo. En caso de que al grupo se le haya solicitado una estimación numérica, se maneja la mediana de las respuestas individuales. Con ello, se consigue la inclusión de las respuestas individuales en el resultado final del grupo.

*c. ISO 31010:2019. Gestión del riesgo. Técnicas de valoración del riesgo.*

Matriz de consecuencia/probabilidad (matriz de riesgo o mapa de calor).

Descripción general

La matriz de consecuencia/probabilidad (también se la refiere como matriz de riesgo o mapa de calor) es una forma de mostrar los riesgos de acuerdo a su consecuencia y probabilidad y la combinación de estas características para mostrar una calificación para la importancia de los riesgos. Las escalas personalizadas de consecuencia y probabilidad se definen para los ejes de la matriz. Las escalas pueden tener un número de puntajes – las escalas de tres, cuatro o cinco puntajes son las más comunes - y pueden ser cualitativas, semicuantitativas o cuantitativas. Si las descripciones numéricas se utilizan para definir las etapas de las escalas, deberían ser coherentes con los datos disponibles y deberían darse sus unidades. Generalmente, para ser coherente con los datos, cada escala de puntos de las dos escalas necesita ser un orden de magnitud mayor que el uno anterior.

La escala de consecuencias (o escalas) puede representar consecuencias positivas o negativas. Las escalas deberían conectarse directamente con los objetivos de la organización, y deberían extenderse desde la máxima consecuencia creíble hasta las consecuencias de menor interés. Un ejemplo parcial de consecuencias adversas se muestra en la figura siguiente:

Clasificación	Financiero	Salud y seguridad	Ambiente y comunidad	Etc.
a	Máxima pérdida creíble (\$)	Múltiples fatalidades	Daño significativo irreversible; indignación de la comunidad	
b	⋮	⋮	⋮	
c	⋮	⋮	⋮	
d	⋮	⋮	⋮	
e	Intereses mínimos (\$)	Solo se requieren primeros auxilios	Daño temporal menor	

**Figura 6. Ejemplo parcial de consecuencias adversas.**

*Fuente: Organización Internacional de Normalización. (2018). Gestión del Riesgo (ISO 31000:2018).*

Nota: Los ejemplos se indican en parte para enfatizar que las escalas siempre deberían personalizarse.



Se pueden usar menos o más categorías de consecuencia y las escalas pueden tener menos o más de cinco puntos, según el contexto. Las columnas de calificación de las consecuencias pueden ser palabras, números o letras.

La escala de probabilidad debería abarcar el rango relevante a los datos para los riesgos a ser calificados. Un ejemplo parcial de una escala de probabilidad se muestra en la siguiente figura:

Clasificación	Descriptor	Significado del descriptor
5	Probable	Se espera que ocurra en semanas
4		
3		
2		
1	Remotamente posible	Teóricamente posible, pero extremadamente improbable

**Figura 7.** *Ejemplo parcial de una escala de probabilidad*

*Fuente: Organización Internacional de Normalización. (2018). Gestión del Riesgo (ISO 31000:2018).*

La escala de calificación de probabilidad puede tener más o menos de cinco puntos y las calificaciones se pueden dar como palabras, números o letras.

La escala de probabilidad debería ser adaptada a la situación, lo que pueda ser necesario para cubrir un rango de diferentes consecuencias positivas o negativas. Si la más alta consecuencia se considera tolerable para alguna probabilidad baja, entonces el nivel más bajo en la escala de probabilidad debería representar una probabilidad aceptable para la mayor consecuencia definida (a menos que las actividades con la consecuencia más alta se definan como intolerable y no se pueda tomar como tolerable). En la decisión sobre qué probabilidad es tolerable para una consecuencia alta, se debería tomar en cuenta que varios riesgos pueden llevar a la misma consecuencia.

Se dibuja una matriz con las consecuencias en un eje y las probabilidades en el otro, correspondiéndose con las escalas definidas. Una calificación de prioridad puede vincularse a cada celda. En el ejemplo provisto, se establecen cinco clasificaciones de prioridad, indicadas por números romanos. Por lo general, los cuadros están coloreados para indicar la magnitud del riesgo. También pueden vincularse a las celdas de la matriz, las reglas de decisión (tales como el nivel de atención necesario de la dirección o la urgencia de la respuesta). Estos dependerán de las definiciones utilizadas para las escalas y la actitud de la organización ante los riesgos. El diseño debería permitir que se dé prioridad a un riesgo en base a como el riesgo conduce a salidas que están fuera de los umbrales definidos de la organización para sus objetivos del desempeño.

Dependiendo de la aplicación, la matriz se puede configurar para dar mayor peso a las consecuencias o a la probabilidad, o puede ser simétrica, como se muestra en la siguiente figura:

Clasificación de consecuencia ↑	a	III	III	II	I	I
	b	IV	III	III	II	I
	c	V	IV	III	II	I
	d	V	V	IV	III	II
	e	V	V	IV	III	II
		1	2	3	4	5
Clasificación de probabilidad →						

Figura 8. Matriz de consecuencias/probabilidades.

Fuente: Organización Internacional de Normalización. (2018). *Gestión del Riesgo (ISO 31000:2018)*.

#### Uso

La matriz de consecuencia/probabilidad se utiliza para evaluar y comunicar la magnitud relativa de los riesgos en la base de un par consecuencia/probabilidad que está típicamente asociado con un evento.

Para evaluar un riesgo, el usuario primero encuentra el descriptor consecuencia que mejor se adapte a la situación y luego define la probabilidad con la que se cree que se produzca la consecuencia. Se coloca un punto en la celda que combina estos valores, y el nivel de riesgo y la regla asociada se leen fuera de la matriz.

Los riesgos con consecuencias potencialmente altas son a menudo de mayor preocupación para los tomadores de decisiones, incluso cuando la probabilidad sea muy baja, pero un riesgo de impacto frecuente, pero bajo puede tener grandes consecuencias acumulativas a largo plazo. Puede ser necesario analizar ambos tipos de riesgos, ya que los tratamientos de riesgo relevantes pueden ser bastante diferentes.

Cuando es posible un rango de diferentes valores de consecuencia para un evento, la probabilidad de cualquier consecuencia particular diferirá de la probabilidad del evento que produce esa consecuencia.

Generalmente se usa la probabilidad de la consecuencia especificada. La forma en que se interpreta y utiliza esa probabilidad debería ser coherente en todos los riesgos que se comparan.

La matriz se puede usar para comparar riesgos con diferentes tipos de consecuencias potenciales y tiene aplicación a cualquier nivel en una organización. Comúnmente es utilizado como una herramienta de proyección cuando han sido identificados muchos riesgos, por ejemplo, para definir qué riesgos deberían ser referidos a un nivel alto de gestión. También puede ser utilizada para ayudar a determinar si un determinado riesgo es ampliamente aceptable, o no aceptable de acuerdo a la zona en la que se encuentra en la matriz. Se puede utilizar en situaciones donde existe insuficiencia de datos para un análisis detallado o la situación no justifica el tiempo y esfuerzo para un análisis mayor o detallado o un análisis cuantitativo. Una forma de matriz de consecuencia/probabilidad puede ser utilizada para el análisis de criticidad FMECA o para configurar prioridades siguientes a un HAZOP o SWIFT.

#### Entradas

Una matriz consecuencia/probabilidad necesita ser desarrollada de acuerdo al contexto. Esto requiere que algunos estén disponibles para establecer escalas realistas. Los proyectos de matrices necesitan ser probados para asegurar que las acciones sugeridas por la matriz coinciden con la actitud de riesgo de la organización y que los usuarios entienden correctamente la aplicación de las escalas.

El uso de la matriz necesita personas (idealmente un equipo) que comprendan los riesgos que se califican y los datos disponibles para ayudar a juzgar las consecuencias y su probabilidad.

#### Salida

La salida es un diagrama que muestra la probabilidad relativa de la consecuencia y el nivel de riesgo para diferentes riesgos y una calificación de importancia para cada riesgo.

#### Fortalezas y Limitaciones

Las fortalezas incluyen lo siguiente:

- Es relativamente fácil de usar.
- Proporciona una rápida clasificación de los riesgos en diferentes niveles de significación.
- Se proporciona una visualización clara de la importancia relevante de los riesgos por consecuencia, probabilidad o nivel de riesgo.
- Puede ser utilizada para comparar los riesgos con diferentes tipos de consecuencias.

Las limitaciones incluyen lo siguiente:

- Se requiere de bastante experiencia para diseñar una matriz válida.
- Puede ser difícil de definir escalas comunes que se apliquen a una gama de circunstancias pertinentes a una organización.
- Es difícil definir escalas sin ambigüedades, de modo de permitirle a los usuarios la ponderación de las consecuencias y probabilidades de forma consistente.
- La validez de las clasificaciones de riesgo depende de qué tan bien se desarrollaron y calibraron las escalas.
- Se requiere de un único indicativo de valor para las consecuencias que se definen, mientras que en muchas situaciones es posible un rango de valores de consecuencias y la clasificación para el riesgo depende de cual se elige.
- Una matriz debidamente calibrada requiere la inclusión de muchos riesgos individuales de muy baja probabilidad que pueden ser difíciles de conceptualizar.
- Su uso es muy subjetivo y diferentes personas suelen asignar calificaciones muy diferentes para el mismo riesgo. Esto lo deja abierto a la manipulación.
- Los riesgos no se pueden agregar directamente (por ejemplo, uno no puede definir si un número particular de riesgos bajos, o un riesgo bajo identificado un número particular de veces, es equivalente a un riesgo medio).
- Es difícil de combinar o comparar el nivel de riesgo para diferentes categorías de consecuencias.
- Una clasificación válida requiere una formulación consistente de riesgos (que es difícil de lograr).
- Cada calificación dependerá de la forma en que se describa un riesgo y del nivel de detalle dado (es decir, la identificación más detallada, el mayor número de escenarios registrados, cada uno con una menor probabilidad). La forma en que los escenarios se agrupan para describir el riesgo debería ser coherente y ser definida antes de la clasificación.

*d. Limitaciones.*

Para el desarrollo del trabajo de tesis se procedió a solicitar el permiso de la institución Servicio Nacional del Usuario, quienes enfatizaron en el siguiente punto:

- Elaborar únicamente la documentación del Manual de Gestión de Riesgos sin su implementación.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Gestión del Riesgo es un pilar fundamental en una correcta administración, ya sea de una empresa privada o de una institución pública, ya que fomenta la innovación, el trabajo en equipo, la motivación y el compromiso, etc. Sin embargo, sin un adecuado liderazgo y metodología se puede llegar a focalizar todos los esfuerzos en ciertos procesos, o en el peor de los escenarios en ciertas áreas descuidando el resto y por lo tanto provocando un aumento en la probabilidad de que un evento ocurra y pueda desviar el logro de los objetivos de la organización.

El Servicio Nacional de Usuario actualmente cuenta con dos acreditaciones, ISO 17020:2012 e ISO 17025:2017 para el proceso de Verificación, y una certificación en ISO 9001:2015 únicamente para el proceso de Atención de Controversias. Para la conformidad de cada una de estas normas es indispensable Gestionar el Riesgo, sin embargo, la Alta Dirección manifiesta su preocupación en que únicamente se estén gestionando los riesgos para los procesos que abarcan las acreditaciones y certificaciones de manera formal, es decir, para los procesos de Verificación y Atención de Controversias dejando a un lado al resto de proceso que realizan la gestión de riesgos por cultura.

El mapa de procesos de primer nivel de El Servicio Nacional de Usuario muestra que de los 15 procesos que ejecutan (4 misionales, 4 estratégicos y 7 de apoyo) solamente se gestionan los riesgos de 2 procesos misionales (Atención de controversia y Verificación), ver figura 6. Tomando a consideración de que existen actualmente muchas amenazas a las instituciones gubernamentales que pudiesen afectar, por mencionar: la reputación, la información de los usuarios, la integridad física de los trabajadores, etc., se deduce que es necesario establecer lineamientos generales sobre la Gestión del Riesgo que vayan más allá de cumplir requisitos para una acreditación o certificación y se concentren en cumplir con los objetivos estratégicos de la Institución y en satisfacer las necesidades de sus usuarios gestionando los riesgos para todos los procesos de manera dinámica, inclusiva y con capacidad de adaptación para una mejora continua eficaz.

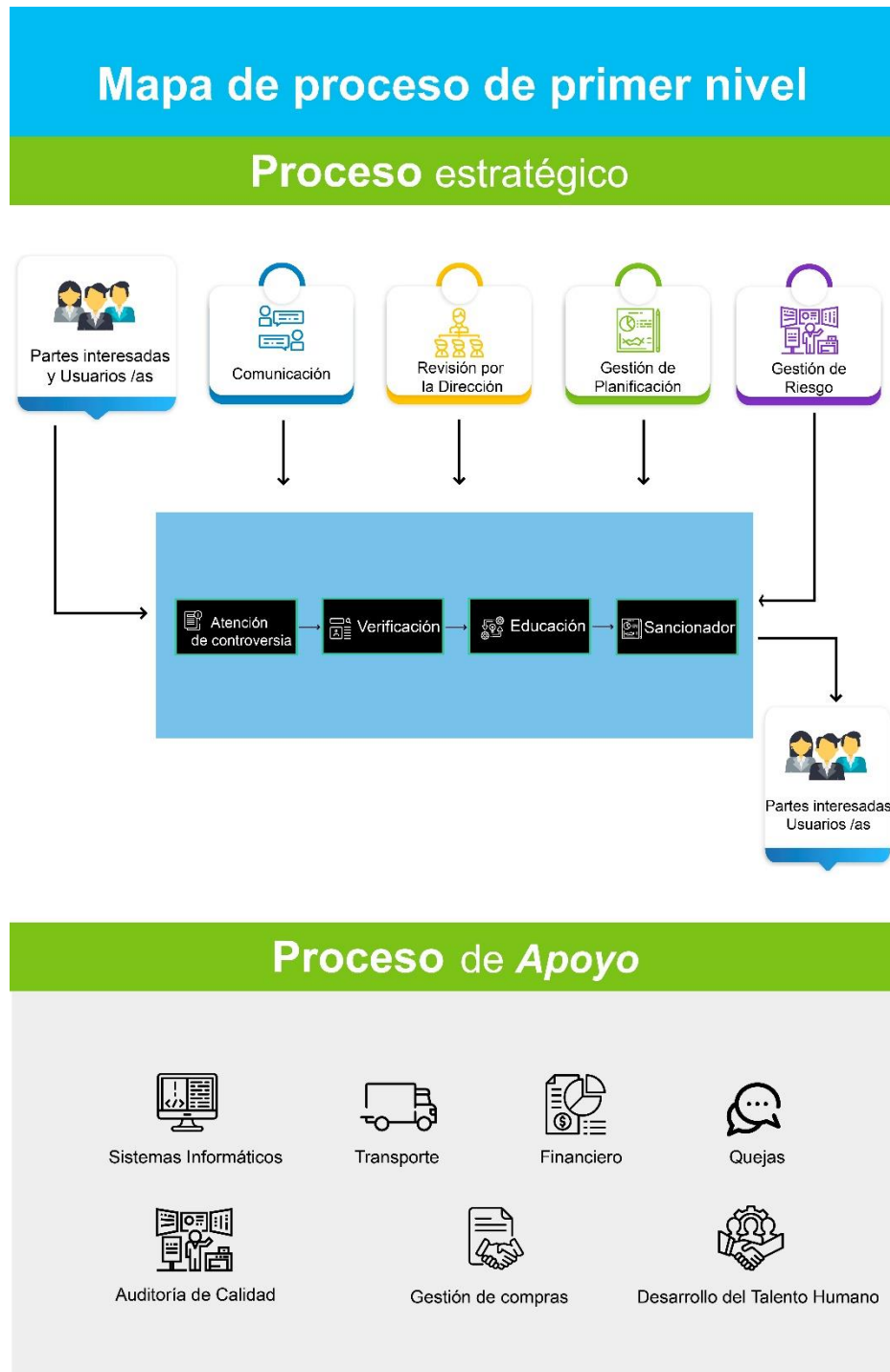


Figura 9. Mapa de procesos de primer nivel SNU.

Fuente: Elaboración propia

## METODOLOGÍA DE APLICACIÓN

El proyecto aplicado se llevó a cabo en cinco etapas:

- **Primera etapa: Identificación y coordinación con actores clave:** en esta primera etapa se realizaron los contactos con las personas referentes al Sistema Nacional del Usuario (SNU), que a continuación se detallan:
  - a. **Presidente del SNU:** máxima autoridad del SNU, responsable de autorizar las gestiones administrativas vinculadas al proyecto hasta la autorización de todos los formularios y manual que se generó del trabajo de tesis.
  - b. **Jefe de la Unidad de Planificación y Calidad:** cuya responsabilidad fue facilitar toda la documentación vinculada a la Gestión de Riesgos del SNU y la de revisar que la información que se generó cumpliera con lo definido en el Sistema de Gestión de la Calidad.
  - c. **Director de Administración:** responsable de gestionar la información necesaria para alcanzar los objetivos del trabajo, así como también fue el enlace entre el grupo de tesis y el Comité de Riesgos Institucionales.
  - d. **Comité de Riesgos Institucionales (CRI):** está conformado por las jefaturas de las siguientes áreas: Auditoría Interna, área financiera, Dirección de Descentralizada, Planificación y Calidad y de Dirección de Administración, cuya función es orientar sobre la metodología aplicada para la Gestión de Riesgos, validación de la documentación generada en el presente trabajo e implementarlo posteriormente por medio de los Equipos de Valoración de Riesgo (EVR).
  - e. **Especialistas (grupo de tesis):** responsables de coordinar con los actores claves todas aquellas actividades vinculadas al proyecto de aplicación, así como responsables de brindar la asistencia técnica al CRI.

- **Segunda etapa: Definición de alcance y levantamiento primera línea base:**

En las primeras reuniones con el CRI se definió el alcance del trabajo de tesis para lo cual se solicitó un producto que fuese lo más práctico para los EVR, tomando en consideración que se incluyera a todos los procesos de la institución, por lo que se realizó un primer diagnóstico de la gestión de riesgos, en el cual se tomó de base los parámetros establecidos en la Norma ISO 31000:2018, con los resultados se priorizó en los puntos de mejora a nivel documental por parte del Servicio Nacional del Usuario en la Gestión de los Riesgos.

- **Tercera etapa: Diseño y elaboración del diagnóstico**

Con el objetivo de tener una línea base y un instrumento de evaluación inicial con el que se puedan estar midiendo los avances en la gestión de los riesgos, se diseñó una herramienta de diagnóstico basada en la Norma ISO 31000:2018. El diagnóstico fue completado por los miembros del CRI en 2 momentos distintos:

- Diagnóstico inicial: su propósito es evaluar la madurez de la Institución en cuanto a su capacidad de gestionar los riesgos relacionados a todos los procesos de la institución para posteriormente presentárselo a la Alta Dirección.
- Diagnóstico finalizado el manual: en este caso, el propósito era evaluar la madurez de la Institución en cuanto a su capacidad de gestionar los riesgos teniendo el apoyo de la Alta Dirección, por medio de la aprobación y divulgación de una política de gestión de riesgos más robusta y teniendo el manual de gestión del riesgo.

Debido a que la Norma ISO 31000:2018 es una norma no certificable se retomaron todos los “deberían” que aparecen en la Norma como criterios para elaborar una lista de verificación que evaluara la madurez de la Institución en la gestión de los riesgos de todos los procesos, no solo la de los procesos relacionados a las certificaciones y acreditaciones.

Las recomendaciones de la norma ISO 31000:2018 están presentes en sus capítulos 5 y 6<sup>2</sup>. El capítulo 5 corresponde al Marco de Referencia, que evalúa el grado de integración de la gestión del riesgo en todas las actividades y funciones significativas de la institución; sus componentes son: Liderazgo y Compromiso, Integración, Diseño, Implementación, Evaluación y Mejora.

---

<sup>2</sup>Para cada una de las preguntas del diagnóstico se solicitó al CRI que respondieran siempre teniendo presente los principios del Capítulo 4 de la Norma, por ejemplo, al momento de evaluar el liderazgo y compromiso se debe tener presentes todos los procesos de la Institución no solo en las actividades involucradas en los procesos certificados/acreditados.



El capítulo 6 describe como la administración de los riesgos implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y el establecimiento del contexto de la organización en la evaluación, tratamiento, revisión de los riesgos.

La herramienta resultante consta del desglose presentado en la Tabla 2 y tiene la estructura de una lista de verificación como la presentada en la figura.

Los detalles de la herramienta del Diagnóstico se detallan en el Anexo 1:

**Tabla 2. Resumen de los componentes a evaluar según la Norma ISO 31000:2018.**

Capítulo	Componente a evaluar <sup>3</sup>	Preguntas por componentes acorde a los “debería” de la Norma ISO 31000:2018
5. Marco de Referencia	Generalidades	2
	Liderazgo y compromiso	5
	Integración	2
	Diseño	10
	Implementación	3
	Valoración	2
	Mejora	4
6. Proceso	Generalidades	3
	Comunicación y consulta	1
	Alcance, contexto y criterios	16
	Evaluación de riesgos	20
	Tratamiento de los riesgos	15
	Seguimiento y revisiones	3
	Registros e informes	3

**Fuente: Elaboración propia**

---

<sup>3</sup> Ver Figura 2

ANÁLISIS DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 31000:2018						
INSTITUCIÓN: Servicio Nacional del Usuario						
FECHA APLICACIÓN:						
RESPONSABLE: Alejandro José Cea Flores, Mirna Catalina Reyes Ventura						
<p>Modo de uso: Con el texto de la norma ISO 31000:2018 en mano y para cada punto normativo, responda con total honestidad marcando con una X si cumple totalmente o parcialmente el requisito y de un % conforme a los valores de cumplimiento. Puede agregar un comentario para justificar su evaluación. En las demás hojas de cálculo se mostrará la brecha en forma visual y los análisis por numeral de la norma.</p>						
5. MARCO DE REFERENCIA						
5.1 Generalidades						
La organización debería	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Valorar sus prácticas y procesos existentes de gestión del riesgo, valorar cualquier brecha y abordar estas brechas en el marco de referencia.						
Los componentes del marco de referencia y la manera en la que trabajan juntos, deberían adaptarse a las necesidades de la organización.						
5.2 Liderazgo y compromiso						
La alta dirección y los órganos de supervisión deberían	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurar que la gestión del riesgo esté integrada en todas las actividades de la organización						
Mostrar el liderazgo y compromiso adaptando e implementando todos los componentes del marco de referencia.						
Mostrar el liderazgo y compromiso publicando una declaración o una política que establezca un enfoque, un plan o una línea de acción para gestionar el riesgo.						
Mostrar el liderazgo y compromiso asegurando que los recursos necesarios se asignan para gestionar los riesgos.						
Mostrar el liderazgo y compromiso asignando autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los niveles apropiados dentro de la organización.						

Figura 10. Estructura de herramienta de diagnóstico

Fuente: Elaboración propia

Para contestar cada de las preguntas se diseñó en conjunto con los miembros del CRI una escala que fuese práctica de utilizar en función de si los requisitos de la herramienta del diagnóstico se encontrasen documentados, en proceso de documentar/implementar, implementados, mejorados.

La escala en cuestión se presenta en la Tabla 3.

**Tabla 3. Criterios para calificar las preguntas del diagnóstico.**

<b>Valor de cumplimiento</b>	<b>Detalle</b>	<b>Explicación</b>
No Aplica	--	--
0%	No existente	No existen documentos que respalden el cumplimiento. No existen registros ni actividades que respalden que el requisito se cumpla. La organización no realiza actividades para cumplir el requisito en cuestión.
50%	Implementado/No Documentado	El requisito se cumple por actividades que se realizan bajo una periodicidad, deben existir registros que justifiquen dicha actividad, sin embargo, no existe documentación formal (procesos, procedimientos, indicadores, auditorías, revisiones, etc) y si en dado caso existe tiene más de un año de no ser revisada. Carencia de controles.
75%	Documentado/Sistematizado	Existe documentación formal y actualizada, hay registros de las acciones que justifican el requisito del diagnóstico. Acciones correctivas (reactividad) prevalecen sobre controles y actividades preventivas Participación mayoritaria de personal operativo, poco involucramiento de la Alta Gerencia. Su aporte a la gestión del riesgo contempla parcialmente con los 7 principios del capítulo 4 de la Norma ISO 31000:2018.
100%	Documentado, implementado, controlado y orientado a la mejora	Existe documentación formal y actualizada, hay registros de las acciones que justifican el requisito del diagnóstico. Existen controles orientados a asegurar que los objetivos de la Organización se cumplan (proactividad). Su aporte a la gestión del riesgo debe contemplar los 7 principios del capítulo 4 de la Norma ISO 31000:2018 Existen revisiones o participación directa de la Alta Dirección. Es objeto de evaluación de ente externo, posee documentación actualizada.

**Fuente: Elaboración propia**

Para los resultados del diagnóstico se diseñó nuevamente en conjunto con los miembros del CRI una escala de Likert que divide en 5 rangos el porcentaje de cumplimiento de la Norma para cada uno de los componentes del capítulo 5 Marco de Referencia (Liderazgo y compromiso, integración, diseño, implementación, valoración y mejora) y del capítulo 6 Proceso de Gestión del Riesgo (Comunicación y consulta, alcance contexto y criterios, evaluación de riesgos, tratamiento de los riesgos, seguimiento y revisiones, registros e informes) de la Norma ISO 31000:2018 (Ver Tabla 4), y de esa forma evaluar la madurez de la organización para cada uno de los componentes tanto del Marco de Referencia como del Proceso. La escala de Likert de resultados está ligada con la escala utilizada para contestar las preguntas del diagnóstico.

**Tabla 4. Escala de resultados para cada componente del Marco de Referencia y Proceso.**

<b>Escala de Likert</b>	<b>Rango de cumplimiento</b>	<b>Comentario</b>
1. Muy malo	< 25%	No hay prioridad de la Alta Dirección para el componente del Marco de Referencia o del Proceso. No se realizan actividades relacionadas al componente. No existe documentación.
2. Malo	≥25% a 50%	La Organización realiza actividades esporádicas y sin planificación relacionadas al componente del Marco de Referencia o Proceso. Carencia de documentación y de controles relacionados al componente. No se percibe la intención de la Alta Dirección por el cumplimiento del componente.
3. Regular	≥51% a 75%	Cumplimiento parcial de los principios del Cap 4 De la Norma ISO 31000:2018. Posee documentación y directrices, pero no son del conocimiento general de los colaboradores. La intención y liderazgo de la Alta Dirección se percibe solo para ciertos procesos dejando a un lado otros. El cumplimiento del componente del Marco de Referencia o Proceso va orientado a cumplir con una certificación/acreditación más que por provocar un cambio cultural/organizacional en pro de los objetivos estratégicos.
4. Bueno	≥75% a 90%	Integra la mayoría de los principios del Cap 4 de la Norma ISO 31000:2018 en el componente del Marco Teórico o del Proceso que se está evaluando. Posee documentación y directrices que abarcan la mayoría de las actividades de la Organización y se están haciendo esfuerzos para que se logre abarcar todas las actividades. Posee registros de mejora de procesos a través del cumplimiento del componente del Marco de Referencia o Proceso de Gestión del Riesgo. Se rinde cuentas a la Alta Dirección al menos una vez al año de las actividades relacionadas al cumplimiento del componente del Marco de Referencia o del Proceso

Escala de Likert	Rango de cumplimiento	Comentario
5. Muy bueno	≥91% a 100%	<p>Integra todos los principios del Cap. 4 de la Norma ISO 31000:2018 en el componente del Marco Teórico o del Proceso que se está evaluando.</p> <p>Posee documentación y directrices relacionadas a la Gestión del Riesgo que abarcan la gran mayoría de las actividades de la Organización y se están haciendo esfuerzos para que se logre abarcar todas las actividades.</p> <p>Posee registros de proyecto/actividades de mejora de procesos a través del cumplimiento del componente del Marco de Referencia o Proceso de Gestión del Riesgo.</p> <p>Se rinde cuentas a la Alta Dirección al menos una vez al año de las actividades relacionadas al cumplimiento del componente del Marco de Referencia o del Proceso.</p> <p>El componente del Marco de Referencia o Proceso es clave para la toma de decisiones de la Organización.</p>

Los resultados del diagnóstico son expresados en:

1. Diagrama Radial para el Marco de Referencia con todos sus componentes.
2. Diagrama Radial para Procesos de Gestión de Riesgo con todos sus componentes.
3. Promedio de cumplimiento del capítulo 5 Marco de Referencia.
4. Promedio de cumplimiento del capítulo 6 Proceso.
5. Promedio de cumplimiento del capítulo 5 y 6.

- **Cuarta etapa: Validación de la documentación con el Comité de Gestión de Riesgos (CRI).**

Con los resultados obtenidos en el primer diagnóstico se revisaron los documentos normativos vigentes relacionado a la Gestión de los Riesgos en el SNU y se identificó aquellos aspectos documentales que se podrían mejorar, como por ejemplo la guía de gestión de riesgos y la matriz de riesgos. Una vez se consolidó el Manual de Gestión de Riesgos se socializó y aprobó la propuesta de documentación por parte del CRI previo a la gestión de aprobación por parte de la Alta Dirección. A continuación, se presentan los documentos facilitados por el CRI, los cuales se revisaron para conocer la organización y poder presentar la propuesta de Manual de Gestión de Riesgos y formularios:

- ✓ Mapa de proceso de primer nivel.
- ✓ Organigrama.
- ✓ Acuerdo de nombramiento del CRI.
- ✓ Norma para elaborar documentos normativos.
- ✓ Normas técnicas de control interno.
- ✓ Guía para la gestión de riesgo.
- ✓ Norma Técnica Salvadoreña (NTS) ISO 31000:2018.

Con la validación del Manual de Gestión de Riesgos por parte del CRI se realizó un segundo diagnóstico para conocer el impacto de la mejora que se había alcanzado con la elaboración del Manual de Gestión de Riesgos.

- **Quinta etapa: Presentación de productos a Comité de Gestión de Riesgos (CRI).**

Con los resultados del segundo diagnóstico y la retroalimentación por parte del Jefe de Planificación y Calidad del SNU en relación a la normativa sobre elaboración de documentos normativos, se solicitó una reunión con el CRI para presentar los resultados de los dos diagnósticos y el contenido del Manual de Gestión de Riesgos y sus anexos, los cuales queda a discreción del CRI su gestión de aprobación como parte de la documentación normativa.

## Resultados del Diagnóstico I

Tomando como insumo los resultados del Diagnóstico Inicial Aplicado al Servicio Nacional del Usuario del Anexo I, se presentan los resultados generales en la Figura 8 y el análisis de cumplimiento de los capítulos 5 y 6 son presentados en las tablas 5 y 6.

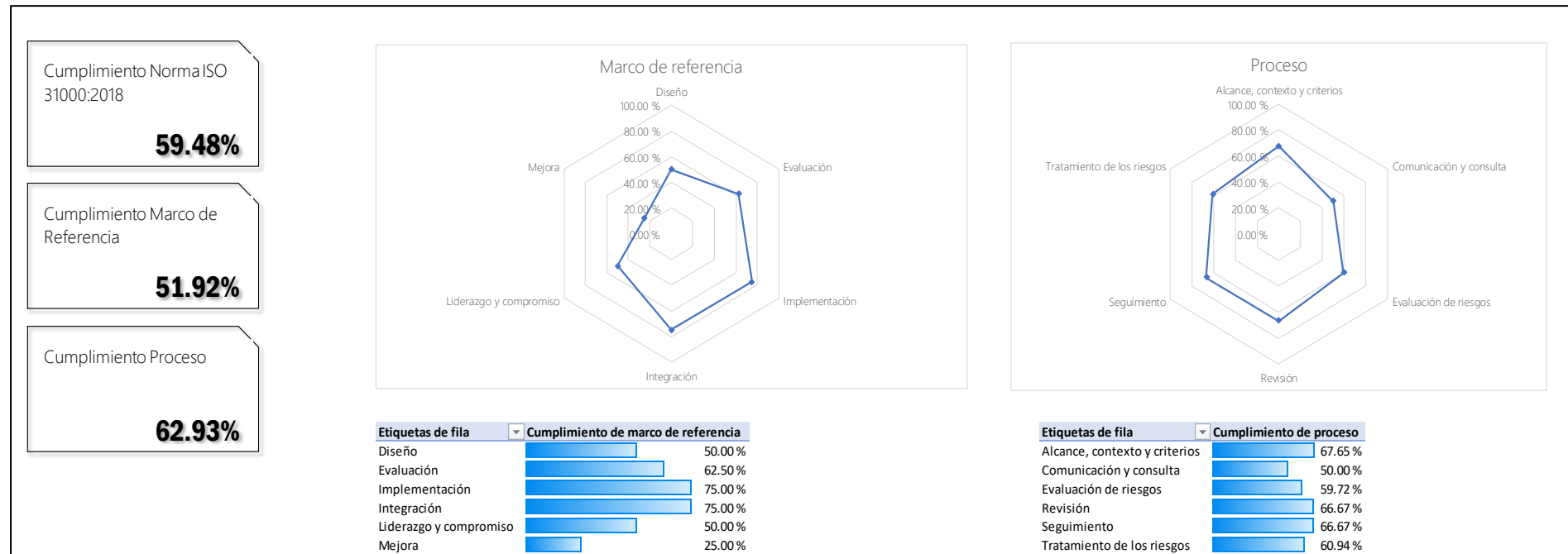


Figura 11. Resultados del diagnóstico I: Autoevaluación del Marco de Referencia y del Proceso del SNU previo al levantamiento documental.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5. Resultados del diagnóstico I: Autoevaluación del Marco de Referencia previo a levantamiento documental.**

<b>Marco de Referencia</b>	<b>Diagnóstico 1: Cumplimiento de marco de referencia</b>	<b>Comentarios</b>
Diseño	50.00 %	<p>1. Contexto de la Organización muy bien definido y documentado, se cuenta con roles plenamente estipulados (para los procesos) en la documentación en conjunto con esfuerzos para gestionar partes interesadas.</p> <p>2. Compromiso no implementado de la gestión del riesgo para todos los procesos, se tiene una política y documentos, pero su implementación no es holística sino seccionada.</p> <p>3. Compromiso no comunicado con las partes interesadas ni con todos los miembros de la organización. No hay mecanismos de retroalimentación para mejorar la gestión del riesgo.</p> <p>4. Personal asignado con poca experiencia en el tema.</p>
Evaluación	62.50 %	Una vez al año se lleva a cabo la revisión por la Alta Dirección, no obstante, son conscientes de que la gestión de los riesgos no está en su totalidad orientada a lograr todos los objetivos estratégicos de la Organización.
Implementación	75.00 %	<p>La Organización tiene implementada una gestión de riesgos parcializada y aplicable únicamente para los procesos de Atención a Controversias y Verificaciones.</p> <p>No se contemplan los otros procesos de la empresa, pero existe un punto de partida para ampliar la gestión de los riesgos</p>



<b>Marco de Referencia</b>	<b>Diagnóstico 1: Cumplimiento de marco de referencia</b>	<b>Comentarios</b>
Integración	75.00 %	<p>1. Contexto de la Organización muy bien definido y documentados, se cuenta con roles plenamente estipulados (para los procesos) en la documentación en conjunto con esfuerzos para gestionar partes interesadas.</p> <p>2. Excelente comprensión de las partes interesadas, la gestión del riesgo es orgánica en este aspecto, pero no está documentada y está basada en la experiencia, principalmente con el objetivo de no perder reputación y credibilidad.</p>
Liderazgo y compromiso	50.00 %	<p>1. Poca información comunicada relacionada a la gestión del riesgo a través de la Intranet ni a través de comunicados de Talento Humano, a pesar de que se cuenta con documentación de las acciones realizadas por el CRI.</p> <p>2. Gestión del Riesgo aplicada y orientada únicamente para cumplir el requisito de las acreditaciones y certificaciones.</p> <p>3. No se utiliza los resultados de la Gestión del Riesgo para la toma de decisiones.</p> <p>4. Existe una política que incluye la gestión del riesgo, pero solo es aplicable a los procesos de Atención de Controversias y Verificación.</p> <p>5. Recursos asignados al CRI tienen sus responsabilidades operativas, hay poco involucramiento de las gerencias.</p>
Mejora	25.00 %	<p>No se ha ampliado el alcance actual de la gestión de riesgos.</p> <p>No se ha capacitado al personal en temas de gestión de riesgos, no se han actualizados los documentos relacionados a la gestión del riesgo.</p> <p>No existe una metodología para la mejora continua de la gestión del riesgo</p>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 6. Resultados del diagnóstico I: Autoevaluación del Proceso de Gestión de Riesgo previo a levantamiento documental.**

<b>Proceso</b>	<b>Diagnóstico 1: Cumplimiento de proceso</b>	<b>Comentarios</b>
Alcance, contexto y criterios	67.65 %	<p>La administración de la gestión de los riesgos está basada en el FODA de la organización tomando siempre el entorno interno/externo, sin embargo, el alcance de la gestión del riesgo era únicamente para los procesos de Atención a Controversias y Verificación.</p> <p>La guía de gestión de riesgos que el CRI utiliza incluye los criterios para evaluar la importancia de los riesgos, pero no se revisan continuamente, se estipulan fechas rígidas, revisión de la Dirección en septiembre de cada año.</p> <p>Dentro del análisis de los riesgos solo se toma la probabilidad no la consecuencia.</p> <p>Se carece de una correcta metodología para la evaluación de los riesgos.</p>
Comunicación y consulta	50.00 %	<p>La comunicación es efectiva únicamente para las partes interesadas internas de los procesos de Atención a Controversias y Verificación, las partes interesadas externas participan muy poco en la gestión del riesgo.</p> <p>Pocos mecanismos que permitan la participación, consulta y/o sugerencia de las partes interesadas hacia la mejora de la gestión del riesgo.</p>

<b>Proceso</b>	<b>Diagnóstico 1: Cumplimiento de proceso</b>	<b>Comentarios</b>
Registros e informes	66.67 %	Existe una revisión anual por parte de la Alta Dirección, pero no es un documento que mejore la calidad del diálogo con las partes interesadas externas ya que hay poca participación y consulta de estos grupos.
Revisión y seguimiento	66.67 %	<p>Los resultados de la revisión de la administración de los riesgos se incorporan a los procesos para los que el SNU está certificado y acreditado, el papel principal de la gestión del riesgo es mantener las certificaciones y acreditaciones.</p> <p>Las revisiones no son ejecutadas sistemáticamente, hay pocos controles a los que darle seguimiento, la actividad de seguimiento más consistente es cuando la Alta Dirección hará la correspondiente revisión anual en septiembre de cada año.</p> <p>La revisión está documentada en la guía respectivas, se hacen revisiones, pero se debe mejorar incluyendo controles y definiendo la frecuencia de revisión más ajustada.</p>
Tratamiento de los riesgos	60.94 %	<p>No se documentan los riesgos residuales, motivo por el cual no se les da seguimiento ni revisión ni tratamiento adicional.</p> <p>La justificación del tratamiento de los riesgos va más allá de las consideraciones económicas, de hecho, tienen un fuerte componente reputacional.</p> <p>Poco Involucramiento de las partes interesadas externas para la consulta.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

## **MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018.**

En base a los resultados del primer diagnóstico, se presenta el Manual del Sistema de Gestión de Riesgos para el Servicio Nacional del Usuario, en el cual se toma como referencia los lineamientos de la NTS ISO 31000:2018; dicho manual, contiene la metodología para identificar, analizar, valorar e implementar acciones para atender y disminuir los riesgos a los que está expuesto tanto los procesos misionales, estratégicos y de apoyo del SNU; y con esto, asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el marco legal aplicable.

Con este Manual se pretende dejar a disposición del CRI, una metodología acompañada de criterios y pautas de actuación con vistas a facilitar su diseño, adecuándolos a los intereses y necesidades de la organización.

# **MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018**

**(CÓDIGO: MGRUPYC001, VERSIÓN: 01)**

Aprobado:

Presidente(a)

Fecha:

Elaboró:	Revisó:

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

## 1. INTRODUCCIÓN

El Servicio Nacional del Usuario (SNU) es una institución descentralizada del Gobierno de la República de El Salvador, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía en lo administrativo y presupuestario. Se rige por lo dispuesto en la Ley de Protección al Consumidor y su Reglamento, además de leyes especiales aplicables a la materia.

La Gestión de los Riesgos en las instituciones gubernamentales hoy en día es más relevante, tomando en consideración que si no se identifican y tratan pueden verse afectados los objetivos institucionales. Por ello, se deben establecer mecanismos de control interno que los prevengan, mitiguen o transfieran con la finalidad de disminuir sus efectos en el servicio hacia la población.

Como parte al cumplimiento del Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno emitido por la Corte de Cuentas de la República, se ha elaborado el presente Manual del Sistema de Gestión de Riesgos para el Servicio Nacional del Usuario tomando como guía metodológica la Norma Técnica Salvadoreña NTS ISO 31000:2018 que permite identificar, clasificar, analizar y valorar los riesgos a los que constantemente se está expuesto y de esa forma, contribuir a elevar la efectividad y la buena marcha de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, fortaleciendo el sistema de control interno institucional.

Para coordinar la gestión del riesgo en la institución, se ha nombrado por medio de acuerdo presidencial al Comité de Riesgos Institucional (CRI) que junto al Equipo de Valoración de Riesgos (EVR) abordarán la metodología definida en el presente manual, el cual busca contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional, fortaleciendo el sistema de control interno y la imparcialidad vinculada al laboratorio de la Institución la cual se rige bajo la Ley de Ética Gubernamental y la Ley de Protección al Consumidor.

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

## 2. OBJETIVO

### 2.1. Objetivo General:

Establecer la metodología para identificar, analizar, valorar e implementar acciones para atender y disminuir los riesgos a los que está expuesto los procesos misionales, estratégicos y de apoyo del Servicio Nacional del Usuario, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas, imparcialidad y el marco legal aplicable basados en la Norma Técnica Salvadoreña (NTS) ISO 31000:2018.

### 2.2. Objetivos Específicos:

- Diseñar una herramienta práctica que facilite a los Equipo de Valoración de Riesgos (EVR), la adecuada administración de los riesgos residuales a sus procesos.
- Establecer la metodología que sirva al Comité de Riesgos Institucional (CRI) para acompañar a los EVR en la gestión de los riesgos de los diferentes procesos.
- Fortalecer la cultura institucional sobre la gestión de los riesgos por parte del SNU.
- Definir acciones concretas y alcanzables a implementar para la gestión de los riesgos.

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

### 3. MARCO LEGAL

Arts. 32 y 36 Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Especificas del Servicio Nacional del Usuario.

Arts. 24, 28, 30, 31 y 32 Reglamento Normas Técnicas de Control Interno por la Corte de la República.

### 4. SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS

#### 4.1. Visión Integral de la Gestión del Riesgo.

El Servicio Nacional del Usuario cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado y acreditado, bajo la norma internacional ISO 9001:2015 e ISO/IEC 17020:2012 - 17025:2017, respectivamente, con cobertura nacional; así como también cuenta con plan de contingencia para asegurar la continuidad en la prestación de los servicios institucionales frente a una emergencia sanitaria o la ocurrencia de desastres naturales; todo lo anterior se tiene como base para la gestión de riesgos de una forma integral, aportando de una manera muy estratégica al control interno por medio de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas (NTCIE) definidas en la institución, así como aquellos aspectos que podrían afectar a la imparcialidad de la misma.

#### 4.2. Alcance

El Manual de Gestión de Riesgos aplica a los procesos misionales, estratégicos y de apoyo del Servicio Nacional del Usuario.

#### 4.3. Política

La presidencia se compromete a:

- Gestionar los riesgos por medio del Comité de Riesgos Institucionales (CRI) y de los Equipos de Valoración de Riesgos (EVR), así como:
  - Liderar en la gestión de riesgos en todos los procesos, programas, proyectos de la institución, apegados con la legislación y normativas vigentes.



Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

- Definir metodologías para la medición y monitoreo de los riesgos, que sean comunicadas por los líderes de procesos.
- Seleccionar el tratamiento adecuado para los riesgos de tal manera que las consecuencias en los objetivos estratégicos no afecten al cliente externo e interno.
- Gestionar los riesgos en términos de probabilidad y consecuencia utilizando parámetros definidos en el manual con el fin de mantener la buena percepción de las personas consumidoras hacia la institución.
- Fortalecer los canales de comunicación que incidan en la toma de conciencia del talento humano sobre la importancia de la efectiva gestión del riesgo en la institución.

## 5. VIGENCIA, DISTRIBUCIÓN Y DIVULGACIÓN

El presente manual entrará en vigencia ocho días hábiles posteriores a la aprobación por el(la) Presidente(a) del Servicio Nacional del Usuario.

## 6. RESPONSABLES Y FUNCIONES

### 6.1. Presidencia del Servicio Nacional del Usuario

Como parte del compromiso en la gestión del riesgo a nivel institucional será el responsable:

Funciones:

- Dirige y orienta las acciones de la gestión del riesgo.
- Nombrar y mantener un seguimiento al trabajo por el Comité de Riesgos Institucionales.
- Aprobar documentos normativos.
- Brindar los recursos necesarios para gestionar de mejor manera los riesgos.
- Apoyar en fortalecer la cultura y concientización de riesgos

### 6.2. Comité de Riesgos Institucional (CRI)

El CRI estará integrado por el(la) Jefe(a) de la Unidad de Auditoría Interna, el(la) Director(a) de Administración, el(la) Director(a) de Descentralización, el(la) Jefe(a) de la Unidad Financiera Institucional y el(la) Jefe(a) de la Unidad de Planificación y Calidad.

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

**Funciones:**

- Apoyar a la presidencia en la evaluación de los riesgos que impacten en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Coordinar y brindar apoyo en la elaboración y revisión de la matriz de gestión de riesgos de los procesos institucionales, la cual será aprobada por el(la) Presidente(a) a más tardar en el mes de marzo de cada año.
- Brindar el seguimiento en la evaluación de las acciones definidas por las unidades organizativas.
- Revisar y actualizar las herramientas definidas para la gestión de los riesgos institucionales.

**6.3. Equipo de Valoración de Riesgos (EVR)**

El EVR debe ser coordinado por cada Director(a), Jefe de Unidad Staff o Gerente de las diferentes unidades organizativas, el cual será integrado con un mínimo de dos personas conectoras de los procesos. En el caso de procesos de alcance nacional, el EVR podrá ampliarse hasta cinco o más integrantes, tomando en cuenta todas las áreas por ubicación geográfica o de servicios.

**Funciones:**

- Recibirá los lineamientos emitidos por el CRI para elaborar en el mes de enero de cada año la Matriz de Gestión de Riesgos (Anexo 3) de su unidad organizativa correspondiente al año fiscal, así como también se debe actualizar el Análisis y Comprensión del Contexto de la Unidad Organizativa (Anexo 4), ambos documentos deben remitirse al CRI para su revisión y seguimiento.
- Ejecutará las acciones definidas para atender los riesgos según la programación establecida en el Anexo 3.
- Evaluará la Gestión de Riesgos dos veces al año; la primera en septiembre y la segunda en enero del siguiente año. La evaluación de enero será remitida al CRI para su análisis, quienes presentan un resumen ejecutivo a la presidencia. Para las evaluaciones deben utilizar el Anexo 5.

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

#### 6.4. Las Unidades Organizativas

El personal que forma parte de las unidades organizativas a nivel institucional apoyara en la gestión del riesgo, tanto al CRI como al EVR.

Funciones:

- Cumplir con la política aprobada por la presidencia.
- Cumplir con lo definido en la normativa aprobada por presidencia.
- Retroalimentar a las jefaturas inmediatas sobre la identificación de riesgos potenciales que se identifiquen en cada uno de los procesos en los que son parte.

### 7. FASES PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS

La Gestión de los Riesgos es un proceso estratégico diseñado por la alta Dirección del SNU e implementado a través del Comité de Riesgos Institucional (CRI) y Equipos de Valoración de los Riesgos (EVR), con el objeto de preparar a la institución para tratar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo. A continuación, se presenta la figura 9 en la cual se encuentran las fases:

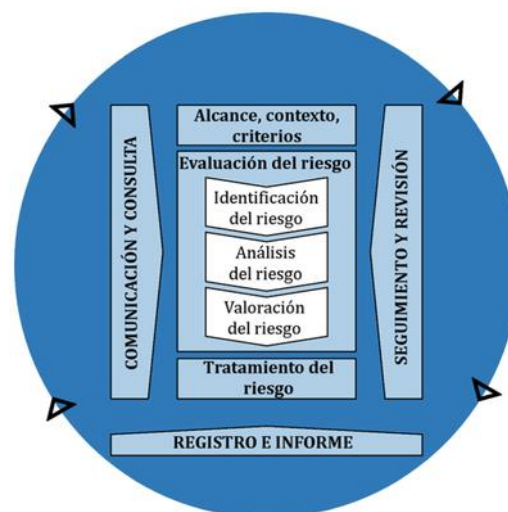


Figura 12. Proceso de Gestión del Riesgo.

Fuente: Elaboración propia

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

## 7.1. Comunicación y consulta

La comunicación y la consulta con las partes involucradas deberían tener lugar durante todas las etapas del proceso para la gestión del riesgo.

Éstos deberían abordar aspectos relacionados con el propio riesgo, sus causas, sus consecuencias (si se conocen), y las medidas que se toman para tratarlo.

La comunicación y consulta, tiene como finalidad identificar, obtener, procesar y compartir información necesaria relacionada a la gestión del riesgo, relevante y de calidad, tanto interna que fluye en sentido ascendente y descendente en todos los niveles; como externa, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés. Puede realizarse de manera física o digital, utilizando los canales o medios establecidos por la Presidencia a través de la Unidad de Comunicaciones.

## 7.2. Análisis del Contexto

Haciendo uso de la matriz FODA, el EVR realizará o actualizará la comprensión del contexto estratégico del proceso en el mes de enero, para ello se identificará las partes interesadas pertinentes y determinará los factores de riesgo que influyen en el cumplimiento de su función, misión, objetivos y la sostenibilidad, para lo cual deberá considerar:

- a) Identificación de factores externos: que puedan ocasionar la presencia de riesgos, con base en el análisis e identificación de circunstancias que afecten el cumplimiento de objetivos institucionales. Aquí se incluye el análisis de oportunidades y amenazas que afecta el entorno institucional en lo político, legal, socio-cultural, tecnológico y económico, a nivel internacional, regional, nacional y local, entre otros aspectos.
- b) Identificación de factores interno: que puedan ocasionar la presencia de riesgos tomando en consideración el análisis de los componentes: talento humano, recursos, clima laboral y cultura organizacional. En esta parte se incluye el análisis de fortalezas y debilidades que representan riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como también se toma en consideración experiencia, conocimiento y capacidad instalada del talento humano, sistema y tecnología de información, recursos financieros, infraestructura, principios y valores, ambiente de trabajo, partes interesadas internas, política de transparencia, rendición de cuentas y control interno, entre otros.

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

La comprensión del contexto deberá documentarse en la ficha resumen del proceso de elaboración de Matriz de Gestión de Riesgos (Anexo 4) y adjuntarse a la Matriz de Gestión de Riesgos (MGR), la cual deberá remitirse al CRI en un resumen de tres páginas máximo. La evidencia documental de respaldo deberá resguardarse en cada unidad organizativa. Este apartado puede desarrollarse aplicando lo definido el Anexo 6 Descripción de las Técnicas del Anteproyecto de Norma Técnica Salvadoreña ANTS 03.79.03:20, en el cual el CRI puede organizar al EVR, obtener y distribuir información de datos pertinentes antes de la reunión, preparar una estructura y formato eficiente para la reunión y asegurar que los resultados sean libres de sesgo.

### **7.3. Identificación de los Riesgos**

A partir del ejercicio de análisis del contexto estratégico, el EVR, realiza la identificación de los riesgos de cada proceso por medio de lluvia de ideas, los cuales se escribirán en la Matriz de Gestión de Riesgos (Anexo 3), a partir del juicio, experiencia y criterio de sus integrantes. Para identificar el origen de un riesgo, dos o más del EVR podrán interactuar conjunta o separadamente, generando opiniones sobre procesos relacionados. Esta actividad es clave dentro del proceso de la gestión de riesgos, debido a que se puede anticipar aquellas situaciones que pueden afectar o favorecer el cumplimiento de objetivos estratégicos y el normal funcionamiento de la institución.

En esta primera sección de la Matriz, el EVR identifica y describe el(los) riesgo(s) asociado(s) a un proceso determinado, tomando en consideración los factores internos o factores externos a la Institución que pueden ocasionar riesgos, que al materializarse afectarían el logro de los objetivos institucionales, para ello se apoyaran del apartado: Identificación del Riesgo relacionado al Anexo 3.

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

Identificación del Riesgo					Análisis y Valoración del Riesgo						Administración del Riesgo						
Riesgo (C1)	Causas o eventos del riesgo (C2)	Origen de las causas		Consecuencias de la materialización del riesgo (C5)	Probabilidad				Consecuencia		Resultado	Categoría de riesgo (C13)	Decisión frente al riesgo (C14)	Acciones o restricciones para el tratamiento del riesgo (C15)	Nombre y responsable del cargo (C17)	Plazo para implementar acción (C17)	Nueva categoría del riesgo (C18)
		Internas (C3)	Externas (C4)		A (C6)	M (C7)	B (C8)	S (C9)	M (C10)	L (C11)							
											●	0%					
											●	0%					
											●	0%					
											●	0%					
											●	0%					
											●	0%					
											●	0%					
											●	0%					
											●	0%					
											●	0%					
											●	0%					

Figura 13. Matriz de Gestión de Riesgos.

Fuente: Elaboración propia

7.4. Análisis de Riesgos

Una vez son identificados los riesgos por el EVR, se analizan y en base a la experiencia se debe calificar los mismos, a través de la probabilidad y consecuencia que puede causar la materialización del mismo.

7.5. Escala de la Consecuencia

Evaluar escalas personalizadas de consecuencia, esta podría afectar el cumplimiento de los objetivos del proceso, considerando las consecuencias descritas en la matriz de gestión de riesgos. La consecuencia podrá evaluar por medio de letras:

Tabla 7. Escala de la consecuencia

VALOR	CONSECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Leve (L)	Si el hecho llegara a presentarse, tendría baja consecuencia o efecto mínimos en la institución.
2	Moderado (M)	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la institución.
3	Significativo (S)	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alta consecuencia o efecto sobre la institución.

Fuente: Organización Internacional de Normalización, 2019

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

### 7.5.1. Escala de Likelihood

Escala de la posibilidad de ocurrencia del riesgo descrito en la matriz de gestión de riesgos, la cual será calculada con una escala cualitativa de manera personalizada en tres niveles:

Tabla 8. Escala de Probabilidad

VALOR	PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Baja (B)	El evento puede ocurrir al menos 1 vez en los últimos 5 años.
2	Media (M)	El evento puede ocurrir al menos de 1 vez en los últimos 2 años.
3	Alta (A)	El evento puede ocurrir más de 1 vez al año.

Fuente: Organización Internacional de Normalización, 2019

### 7.5.2. Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos

A las categorías cualitativas descritas anteriormente, se les ha asignado un valor de 3 a 1 en su respectivo orden, para calificar el riesgo en escala. Como resultado de esta combinación se obtienen 9 categorías de evaluación, a cada una de las cuales se le asigna un color que se propone de manera personalizada a la organización que determina la prioridad de atención de los riesgos.

Las 9 categorías y sus correspondientes significados se detallan a continuación:

**BL** Riesgo con **probabilidad de ocurrencia baja y consecuencia leve** en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 11% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color verde que indica una prioridad de atención baja.

**ML** Riesgo con **probabilidad de ocurrencia media y consecuencia leve** en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 22% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color verde que indica una prioridad de atención baja.

**AL** Riesgo con **probabilidad de ocurrencia alta y consecuencia leve** en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 33% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color amarillo que indica una prioridad de atención media.

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

**BM** Riesgo con **probabilidad de ocurrencia baja y consecuencia moderado** en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 22% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color verde que indica una prioridad de atención baja.

**MM** Riesgo con **probabilidad de ocurrencia media y consecuencia moderado** en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 44% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color amarillo que indica una prioridad de atención media.

**AM** Riesgo con **probabilidad de ocurrencia alta y consecuencia moderado** en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 66% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color rojo que indica una prioridad de atención inmediata.

**BS** Riesgo con **probabilidad de ocurrencia baja y consecuencia significativo** en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 33% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color amarillo que indica una prioridad de atención media.

**MS** Riesgo con **probabilidad de ocurrencia media y consecuencia significativo** en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor corresponde a un 66% del valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color rojo que indica una prioridad de atención inmediata.

**AS** Riesgo con **probabilidad de ocurrencia alta y consecuencia significativo** en la consecución de los objetivos del proceso. Su valor es del 100%, valor máximo otorgable a un riesgo. Se identifica con color rojo que indica una prioridad de atención inmediata.



**Tabla 9. Categoría del Riesgo**

		Probabilidad		
		B(1)	M(2)	A(3)
Consecuencia	L(1)	<b>BL</b> 11%	<b>ML</b> 22%	<b>AL</b> 33%
	M(2)	<b>BM</b> 22%	<b>MM</b> 44%	<b>AM</b> 67%
	S(3)	<b>BS</b> 33%	<b>MS</b> 67%	<b>AS</b> 100%

*Fuente: Elaboración propia*

Se hace uso de la lluvia de ideas el EVR establecerá las medidas y acciones para gestionar los riesgos, estableciendo plazos y responsables.

### 7.6. Tratamiento del Riesgo

Esta tercera sección de la matriz cuenta con cinco columnas de la matriz de gestión de riesgos (ver figura 11) y en cada una de ellas el EVR describirá lo siguiente:

- **Decisión frente al riesgo**

Se identifica el conjunto de opciones a tomar frente a los riesgos para modificar, transferir, prevenir, atender o retener los riesgos identificados.

Las opciones para el tratamiento de los riesgos no son mutuamente excluyentes o apropiadas en todas las circunstancias, por lo que puede decidirse tomar una o más de las siguientes opciones:

**Figura 14. Matriz de Gestión de Riesgos.**

Administración del Riesgo				
Decisión frente al riesgo (C14)	Acciones o restricciones para el tratamiento del riesgo (C15)	Nombre y responsable del cargo (C17)	Plazo para implementar acción (C17)	Nueva categoría del riesgo (C18)

*Fuente: Elaboración propia*

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

- Evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar con la actividad que genera el riesgo. No llevar a cabo el proyecto, función o actividad o su modificación, para que logre su objetivo sin verse afectado por la materialización del riesgo.
- Aceptar o aumentar el riesgo en busca de una oportunidad. Consiste en actuar ante las consecuencias si el riesgo se materializa adaptándolas para generar una mejora o actualización de procesos.
- Eliminar la fuente de riesgo. Acción de descartar elementos que tienden a generar riesgos.
- Modificar la probabilidad. Consiste en afectar las causas que originan un riesgo asociado a la probabilidad y su consecuencia, previo a que éste ocurra.
- Modificar las consecuencias. Consiste en reducir el impacto generado en los procesos posteriormente a la materialización de un riesgo.
- Compartir el riesgo. Acción en la que un tercero soporta o comparte, parcial o totalmente la responsabilidad y/o las consecuencias potenciales de que un riesgo se materialice.
- Retener el riesgo con base en una decisión informada. Se entiende como la acción de no aplicar los otros tipos de medidas y estar en disposición de enfrentar las eventuales consecuencias.
- **Acciones o restricciones para el tratamiento del riesgo**

Dependiendo de los resultados en el análisis y categoría del riesgo, deberán establecerse las acciones a realizarse durante el tratamiento del riesgo, así:

- ✓ Si el resultado de la categoría del riesgo es amarillo o rojo y la decisión fuere modificar y/o transferir el riesgo, significa que el EVR debe establecerse acciones para minimizar el riesgo, combatiendo las causas que le dan origen o buscando mecanismos y formas para compartirlo.
- ✓ Si el resultado de la categoría del riesgo es verde, no se deberá establecer ninguna decisión frente al riesgo ni acciones, sino solamente monitorear el proceso.

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

Es importante recordar que cada acción definida por el EVR debe incluir el nombre del responsable y plazo para implementar la acción con el objetivo de facilitar el seguimiento. Después de una evaluación sobre la eficacia de las acciones ejecutadas, si el nivel de riesgo persiste, puede optarse por prevenir el riesgo no llevando a cabo la actividad; sin embargo, si la actividad es indispensable para lograr el objetivo, deberá asumirse las consecuencias si el riesgo se materializa.

### 7.7. Seguimiento y Revisión

La eficacia en la ejecución de las acciones para atacar las causas generadoras de riesgos se evaluará dos veces al año, la primera en septiembre y la segunda en enero del siguiente año o dependiendo la criticidad del riesgo el EVR podrá realizar la evaluación en los momentos que considere oportuno, determinando la nueva categoría del riesgo.

En la evaluación pueden presentarse tres escenarios:

- ✓ Si la categoría del riesgo es **ASCENDENTE**, es posible que las acciones fueron inadecuadas y por consiguiente, deberían replantearse o complementarse;
- ✓ Si la categoría del riesgo se **MANTIENE**, es posible que las acciones fueron adecuadas; sin embargo, podrían replantearse o complementarse; y
- ✓ Si la categoría del riesgo es **DESCENDENTE**, podría considerarse si el riesgo se mantiene o se elimina.
- ✓ Para medir la eficacia se asignarán los valores y calificativos siguientes: de 0 a 3, eficacia **DEFICIENTE**; de 4 a 5, eficacia **BAJA**; de 6 a 8 eficacia **ACEPTABLE**; de 9 a 10, eficacia **ALTA**. Esto podría incidir en la nueva categoría del riesgo e incluso en el riesgo residual tomando en consideración que en algunos casos se hayan implementado los controles.

## 8. MEJORA CONTINUA

La revisión periódica del sistema de gestión del riesgo se mejora continuamente mediante aprendizaje y experiencia que los EVR y CRI van adquiriendo y se documentará en el presente manual y sus anexos de manera continua.

La mejora continua es sugerida (pero no limitada a) que se siga bajo el esquema propuesto en la figura 12:

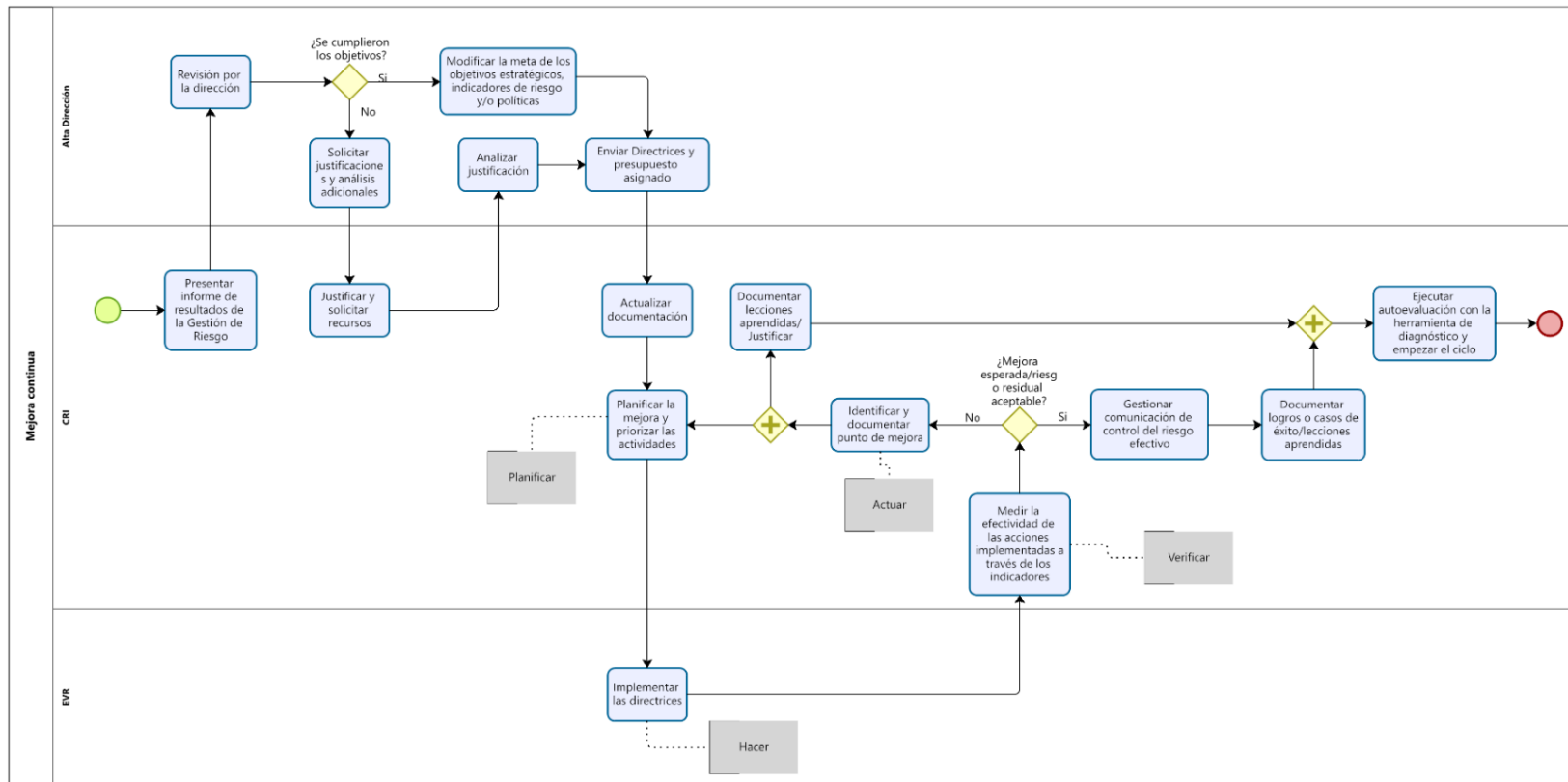


Figura 15. Esquema propuesto de mejora continua (Elaboración propia).

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

La figura representa un ciclo por lo que realmente no tiene un inicio y un fin, no obstante, con el objetivo de brindar un orden lógico se ha presentado como un diagrama de flujo cuyas etapas se describen a continuación.

- Presentación de informe con resultados: el cual cubre un periodo mínimo de 1 año, eso incluye el comportamiento y análisis de los indicadores a lo largo del periodo en conjunto con las observaciones que el CRI determine conveniente.
- Revisión de la presidencia: documento formal en el que la Alta Dirección da por revisados los resultados de la gestión del riesgo y como ha impactado sobre los objetivos de la Institución.
- Si los objetivos de la Institución se han desviado negativamente la Alta Dirección solicitará justificaciones extras al CRI quién deberá exponer los motivos que ocasionaron la desviación y qué se propone para mejorar. Posteriormente la Alta Dirección revisa y toma decisiones.
- Si los objetivos se han cumplido satisfactoriamente y los indicadores se han cumplido en la mayor parte del tiempo, la Alta Dirección puede tomar la decisión de retar a los dueños de procesos al incrementar el umbral de los indicadores o ser más ambiciosos con los objetivos estratégicos.
- La Alta Dirección envía las directrices y los objetivos al CRI, en conjunto con aprobación de recursos ya sean económicos, tecnológicos o de personal.
- Actualización de documentos de alto nivel: Políticas, procesos, manuales pueden ser actualizados y/o ajustados a los nuevos cambios según la necesidad.
- Ciclo PHVA ya sea a través de iniciativas o proyectos formales:
  - Planificar la mejora: se plantean los objetivos de las mejoras individuales, se solicita presupuesto, se asignan responsabilidades y traza una línea temporal de cuánto tiempo durara la iniciativa/proyecto.
  - Implementar la mejora: se sugiere que el proyecto se ejecute con metodologías ágiles dividiendo el entregable final en varios entregables que son presentados cada 2 semanas y se va ajustando el entregable final hasta que quede funcionando

Servicio Nacional del Usuario (SNU)	MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SERVICIO NACIONAL DEL USUARIO BASADO EN LA ISO 31000:2018		
	UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD		
	CÓDIGO: MGRUPYC001	VERSIÓN: 01	PÁGINA:

(Metodología Scrum), o si se trata de varias iniciativas cortas en periodos de tiempo puede utilizarse el método Kaizen que consiste en ejecutar constantemente pequeñas acciones orientadas a cumplir con un objetivo que se considera alcanzable en un periodo de tiempo establecido. La implementación tanto de las iniciativas como de los proyectos es responsabilidad de todos los colaboradores y supervisada por los EVR y CRI.

- Medir la efectividad (verificar): se debe verificar que la iniciativa cumpla su propósito y se debe verificar que la iniciativa haya impactado positivamente sobre los indicadores de riesgo. Lo anterior está a cargo del CRI.
- Si la iniciativa no cumple su propósito se debe de modificar el entregable del proyecto/iniciativa, para ello las partes interesadas internas deben reunirse e identificar donde está el fallo para posteriormente ajustar sus correcciones (actuar). Indispensable documentar en minutas de reunión las lecciones aprendidas inclusive si la iniciativa/proyecto no cumple su propósito.
- Si la medida es un éxito se debe gestionar la comunicación con Talento Humano quién deberá publicarlo en la Intranet para dar a conocer la mejora. Independientemente de los resultados es indispensable la documentación de las lecciones aprendidas.
- Antes de presentar el informe de resultado a la Alta Dirección es necesario contestar la autoevaluación o herramienta de diagnóstico.
- Volver a repetir el ciclo.

Nota: La revisión por la dirección debe darse mínimo una vez al año, sin embargo, la frecuencia puede incrementar dependiendo de situaciones externas o internas (ejemplo: situaciones sanitarias, políticas, volúmenes de trabajo inesperados, etc.). La Alta Dirección tiene la potestad de incrementar la revisión a las veces que considere necesaria.

## RESULTADOS

Tomando como insumo los resultados del Diagnóstico Final Aplicado al Servicio Nacional del Usuario del Anexo II, se presentan los resultados generales en la Figura 13 y el análisis de cumplimiento de los capítulos 5 y 6 son presentados en las tablas 5 y 6.

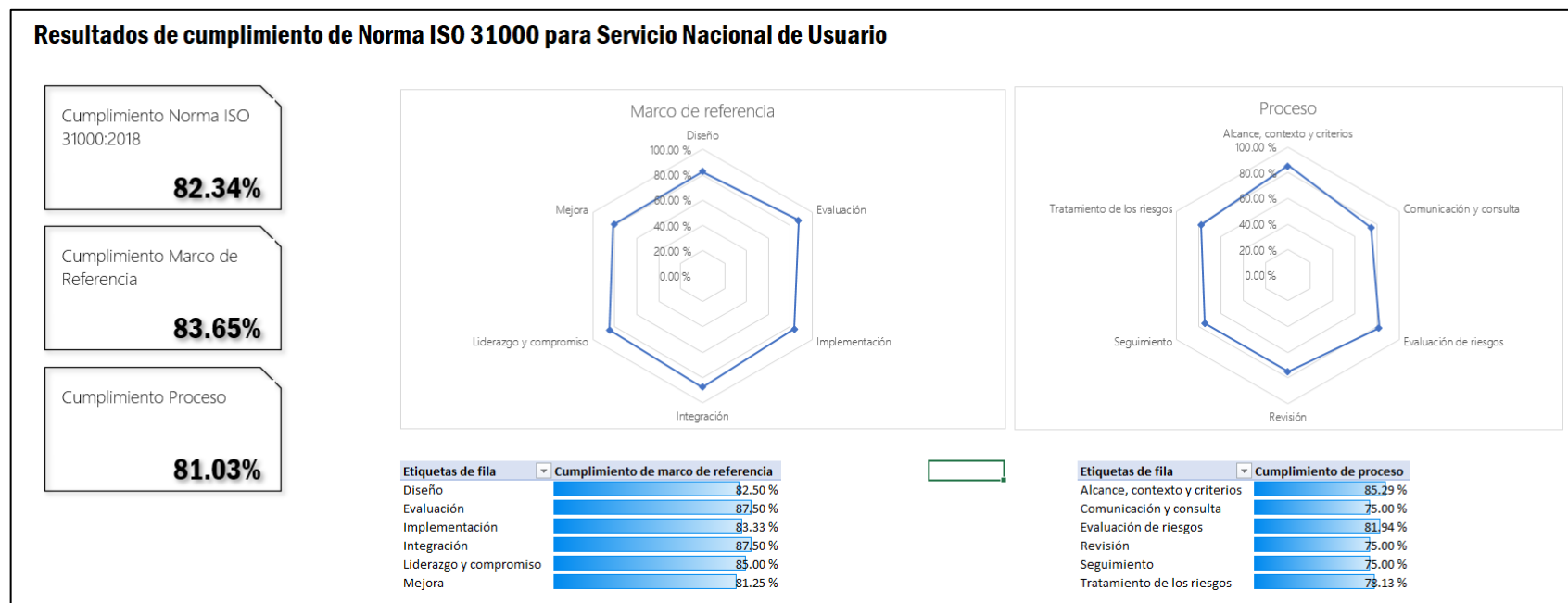


Figura 16. Resultados del diagnóstico II: Autoevaluación del Marco de Referencia y del Proceso del SNU después del levantamiento documenta.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10. Resultados del diagnóstico II: Autoevaluación del Marco de Referencia después del levantamiento documental.**

<b>Marco de Referencia</b>	<b>Diagnóstico 2: Cumplimiento de marco de referencia</b>	<b>Comentarios</b>
Diseño	82.50 %	<p>1. Contexto de la Organización muy bien definido y documentado, se cuenta con roles plenamente estipulados en la documentación en conjunto con esfuerzos para gestionar partes interesadas.</p> <p>2. Compromiso y liderazgo en la gestión del riesgo, todos los colaboradores han sido alertados y es la Alta Dirección a través del CRI quienes estarán liderando todas las iniciativas y el seguimiento.</p> <p>3. Se dispone de una nueva política que asigna responsabilidades y cuyo alcance se amplía para todos los procesos de la Organización, no obstante, el compromiso solo se ha comunicado a nivel interno.</p> <p>4. Personal asignado por parte del EVR aún sigue con poca experiencia en el tema.</p>
Evaluación	87.50 %	<p>Se dispone de la herramienta del diagnóstico para evaluar el marco de referencia.</p> <p>Es la Alta Dirección la encargada de verificar que la gestión de riesgo impacté positivamente sobre los objetivos de la Organización</p>
Implementación	83.33 %	<p>Se está diseñando un Proyecto para implementar la Gestión de Riesgo en toda la Organización por parte del CRI, el Sponsor del proyecto será el presidente de la Institución por lo que el proyecto se considera crítico.</p> <p>Como entregables del proyecto se tienen las actualizaciones de la documentación en conjunto con su implementación a futuro.</p> <p>La gestión del riesgo es ampliada a todos los procesos de la Organización.</p>



Marco de Referencia	Diagnóstico 2: Cumplimiento de marco de referencia	Comentarios
Integración	87.50 %	<p>Se están tomando acciones para que la gestión del riesgo sea parte de la cultura organizacional, aspectos como riesgos relacionados a la reputación de la Institución, a la salud de los trabajadores, a la protección de la información de los usuarios son temas que se comunican constantemente.</p> <p>La Alta Dirección está tomando el liderazgo en la implementación de los planes de mitigación de riesgos.</p>
Liderazgo y compromiso	85.00 %	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se han enviado comunicados sobre la importancia de la gestión del riesgo a las diferentes áreas a través de la Intranet.</li> <li>2. Alcance de la gestión del riesgo ampliado a todos los procesos de la Organización</li> <li>3. La Alta Dirección a través del CRI lidera todas las iniciativas y el seguimiento de la gestión del riesgo, mencionar que la nueva versión de la política abarca todos los procesos de la Organización.</li> </ol>
Mejora	81.25 %	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política de gestión de riesgos actualizada.</li> <li>2. Alcance de la gestión de riesgos ampliada a todos los procesos de la Organización.</li> <li>3. Marco de referencia integrado con el proceso de Gestión del Riesgo expresados en el Manual de Gestión de Riesgo.</li> <li>4. Planes de gestión del riesgo en desarrollo con presupuesto y con responsables de implementación.</li> <li>5. Iniciativas lideradas por la Alta Dirección a través del CRI quién es responsable del seguimiento.</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 11. Resultados del diagnóstico II: Autoevaluación del Proceso de Gestión de Riesgos previo a levantamiento documental.**

<b>Proceso</b>	<b>Diagnóstico 2: Cumplimiento de proceso</b>	<b>Comentarios</b>
Alcance, contexto y criterios	85.29 %	<p>Alcance definido para todos los procesos de la Organización.</p> <p>Contexto de la gestión del riesgo está basado en el FODA de la Organización tomando en cuenta para los factores internos como externos.</p> <p>Los riesgos son analizados en función tanto de su probabilidad como de sus consecuencias, la metodología está estipulada en el Manual de Gestión de Riesgo</p>
Comunicación y consulta	75.00 %	<p>La comunicación se ha ampliado para todos los colaboradores de la Organización, ya que el alcance de la gestión del riesgo se amplía a todos los procesos, sin embargo, por cuestiones ajenas a la Organización no se comunica mayor información a las partes interesadas externas solo a internas por lo que los mecanismos de retroalimentación y consulta quedan a nivel interno y en pocas ocasiones externos.</p>

Proceso	Diagnóstico 2: Cumplimiento de proceso	Comentarios
Evaluación de los riesgos	81.94 %	<p>La evaluación del riesgo se lleva a cabo de manera colaborativa a nivel interno, cada mes hay reunión del CRI en el que se aborda cualquier sugerencia hecha a nivel interno por parte del EVR.</p> <p><b>Identificación:</b> La identificación de los riesgos está basada en el FODA de la organización, existen indicadores están siendo definidos en el Proyecto de Implementación de la Gestión del Riesgo y van ligados directamente al logro de los objetivos de la Organización.</p> <p><b>Análisis:</b> El análisis del riesgo se expresa en términos de su probabilidad y consecuencia, se siguen los pasos descritos en el manual para poder cuantificarlo de alguna forma.</p> <p>Los controles están en etapa de diseño y están segmentados por proceso, ejemplo para el proceso de IT se están diseñando controles de acceso lógico a lo largo del ciclo de vida de un colaborador.</p> <p><b>Evaluación:</b> El CRI ha sido designado para la revisión y monitoreo de los riesgos a través de los indicadores que se están definiendo en el Proyecto de Implementación, mientras que la Alta Dirección es la que hace la revisión formal, se tiene estipulado que los resultados deben ser comunicados y que las acciones de mejora deben ponerse en marcha a inicio de cada año.</p> <p>Se evalúan diversas aristas del riesgo y no se limita únicamente a aspectos económicos (se incluye reputacional, integridad física de los trabajadores, seguridad física y lógica, etc.)</p>

Proceso	Diagnóstico 2: Cumplimiento de proceso	Comentarios
Registros e informes	75.00 %	<p>Existe una revisión anual por parte de la Alta Dirección, sin embargo, si la situación lo amerita como en la Pandemia puede haber una revisión más pronta, los indicadores se espera que se monitoreen mes a mes. No se tiene contemplado que el documento de revisión mejore la calidad del diálogo con las partes interesadas externas ya que hay poca participación y consulta de estos grupos.</p> <p>Los registros e informes relacionados a la gestión del riesgo son enviados a la Alta Dirección quién es el encargado de proporcionar los recursos, ajustar procesos o procedimientos, enviar las directrices para calibrar futuros controles, etc.</p>
Revisión y seguimiento	75.00 %	<p>Se tiene contemplado que las revisiones tanto de la Dirección como aquellas producidas por el monitoreo de indicadores tanto de riesgo como estratégicos tenga como resultado la calibración de controles y procedimientos, sin embargo, lo anterior solo se tiene documentado, pendiente de implementar por parte del CRI.</p> <p>El CRI será el encargado de monitorear los indicadores relacionados al riesgo, la frecuencia está estipulada para que sea mensual, en ella se revisaran avances de proyectos de mejoras, documentación de los nuevos controles y el seguimiento de los indicadores como tal.</p>
Tratamiento de los riesgos	78.13 %	<p>La justificación del tratamiento de los riesgos va más allá de las consideraciones económicas, aborda consideraciones reputacionales, de salud y seguridad ocupacional, de seguridad de la información de los usuarios, etc.</p> <p>Aún no se tiene medido el riesgo residual dado que los controles están en fase de diseño, sin embargo, ya está contemplado el posible tratamiento a dichos riesgos.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

## CONCLUSIONES

- Con la planificación del Sistema de Gestión de Riesgos basado en la Norma ISO 31000:2018 documentada en el presente proyecto de tesis, la Institución para el Servicio Nacional de Usuario tiene un sólido punto de partida para ejecutar, dar seguimiento y cuantificar las mejoras en la Gestión de los Riesgos a través de la metodología planteada y de las buenas prácticas orientadas a la Gestión por Procesos que serán de gran valor en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y la buena percepción de los clientes.
- Del diagnóstico I surgió la necesidad de tener una metodología formal que sirva para gestionar los riesgos de todos los procesos de la Institución ya que se manifestaba una clara preponderancia e interés a mantener certificaciones y acreditaciones, y, por lo tanto, a tomar con mayor responsabilidad y liderazgo los procesos implícitos en dichos reconocimientos.
- Con el compromiso de la Alta Dirección del Servicio Nacional Usuario manifestado en la Política de Gestión de Riesgos y en el Manual resultante del trabajo de graduación, se realizó un segundo diagnóstico previo al Proyecto de Implementación, para obtener una mejora del 28% en el proceso de Gestión de Riesgos bajo un enfoque de la Norma ISO 31000:2018, donde se destacan los siguientes aspectos:
  - Alcance, contexto y criterios: el alcance de la gestión del riesgo se amplía a todos los procesos de la Organización y su contexto siempre estuvo bien planteado y es un input clave para la gestión del riesgo.
  - Evaluación del riesgo: Se tiene documentada la metodología para evaluar los riesgos no solo en función de la probabilidad sino también en función de la consecuencia; el seguimiento y los resultados serán temas prioritarios para la Alta Dirección.
  - Comunicación y consulta: la Alta Dirección ha emitido comunicados a todas las áreas del SNU sobre la importancia y participación de la gestión del riesgo. En el EVR hay un representante de los procesos por lo que la comunicación al menos a nivel interno ha mejorado considerablemente.
- Al comparar el segundo diagnóstico con respecto al primero sobre la mejora del Cumplimiento del Marco de Referencia de la Norma ISO 31000:2018 es del 71.30%; y se destaca los siguientes aspectos: la Mejora, el Liderazgo y Compromiso, el Diseño y la Evaluación. Lo anterior es producto de una planificación que permite sistematizar la metodología de gestión de los riesgos que define responsables, fases, formatos, entregables, sistema de medición y mejora que no solamente serán la piedra angular para la Institución para gestionar sus riesgos, sino que también serán un insumo valioso para consolidar los diferentes procesos de certificación y acreditación que la institución considere.

## RECOMENDACIONES

- Sistematizar la implementación del Manual de Gestión de Riesgos con el objetivo de documentar el proceso; que posteriormente, se actualizará la documentación del sistema.
- Para el óptimo funcionamiento y máximo rendimiento se recomienda a los Equipos de Valoración de Riesgos (EVR) la evaluación de riesgos del sistema certificado bajo la ISO 9001:2015 y el de acreditación bajo la ISO 17020:2012 e ISO 17025:2017.
- Asegurar la disponibilidad de recursos financieros en el presupuesto anual de la institución por parte de la Alta Dirección para atender las actividades de gestión de riesgos que tengan una prioridad alta.
- Diseñar un sistema para la medición de los ahorros generados como producto de la gestión de riesgos, que permite la medición del recurso financiero que garantice la sostenibilidad del sistema de gestión de riesgos.
- Capacitar continuamente a los colaboradores y medir el alcance de la capacitación en materia de gestión de riesgo, tanto a los que integran el EVR como primera etapa, y posteriormente al personal de las diferentes unidades organizativas.
- La unidad de talento humano debería incluir al personal de nuevo ingreso en el plan de capacitación sobre la gestión de riesgos para asegurar que toda persona al ser contratado comparta la filosofía basada en dicha gestión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Fundación Latinoamericana de Auditores Internos. (2020). El Modelo de las Tres Líneas del IIA. Roles Clave en el Modelo de las Tres Líneas. Obtenido de <https://www.globaliia.org>
- Lopez, M. C., & Ureña, Y. U. (2018). Manual Basic de Seguretat I Salut en el Treball. Margarita Varela-Ruiz, L. D.-B.-D. (Enero de 2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. México D.F., México D.F.
- National Institute of Standards and Technology. (2012). NIST Special Publication 800-30 Guide for Conducting Risk Assesment. Gaithersburg.
- Normalizacion, O. I. (2019). Anteproyecto de Norma Tecnica Salvadoreña ISO 31010:2019. Gestion del Riesgo. Tecnicas de Valoracion del Riesgo.
- Organismo Internacional de Normalización. (2018). Gestión de la Calidad - Calidad de una Organización - Orientación para lograr el Éxito Sostenido - (ISO 9004:2018). Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-4:v1:es>
- Organismo Salvadoreño de Normalización. (2018). Gestión del Riesgo. Directrices (NTS ISO 31000:2018).
- Organización Internacional de Normalización. (2018). Gestión del Riesgo (ISO 31000:2018). Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

## ANEXOS Y FORMULARIOS

*Anexo 1: Diagnóstico Inicial Aplicado al Servicio Nacional del Usuario (SNU) bajo enfoque de la Norma ISO 31000:2018 previo al levantamiento documental.*

### ANÁLISIS DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 31000:2018

**INSTITUCIÓN:** Servicio Nacional del Usuario

**FECHA APLICACIÓN:** 31/01/2022

**RESPONSABLE:** Alejandro José Cea Flores, Mirna Catalina Reyes Ventura

**Modo de uso:** Con el texto de la norma ISO 31000:2018 en mano y para cada punto normativo, responda con total honestidad marcando con una X si cumple total o parcialmente el requisito y de un % conforme a los valores de cumplimiento. Puede agregar un comentario para justificar su evaluación. En las demás hojas de cálculo se mostrará la brecha en forma visual y los análisis por numeral de la norma.



## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 Generalidades

La organización debería	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Valorar sus prácticas y procesos existentes de gestión del riesgo, valorar cualquier brecha y abordar estas brechas en el marco de referencia.		x				se cuenta con una guía en la cual se tiene definido la valoración de los riesgos, la cual debe actualizarse
Los componentes del marco de referencia y la manera en la que trabajan juntos, deberían adaptarse a las necesidades de la organización.		x				Cada unidad organizativa revisa y actualiza el FODA cada inicio de año, aun así, se debe revisar y mejorar la metodología

### 5.2 Liderazgo y compromiso

La alta dirección y los órganos de supervisión deberían	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurar que la gestión del riesgo esté integrada en todas las actividades de la organización			x			Todas las unidades organizativas de la institución presentan al inicio de año su matriz de riesgos con acciones para tener los mismos. Se debe realizar un análisis a nivel de la institución
Demostrar el liderazgo y compromiso adaptando e implementando todos los componentes del marco de referencia.		x				Se cuenta con una guía de riesgos aprobada por la alta dirección, pero no se cuenta con una política

Demostrar el liderazgo y compromiso publicando una declaración o una política que establezca un enfoque, un plan o una línea de acción para gestionar el riesgo.	x					No se cuenta con política institucional
Demostrar el liderazgo y compromiso asegurando que los recursos necesarios se asignan para gestionar los riesgos.		x				Por tener un presupuesto limitado se trata de priorizar en atender los riesgos con alta consecuencia
Demostrar el liderazgo y compromiso asignando autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los niveles apropiados dentro de la organización.			X			Se cuenta con un acuerdo firmado de presidencia donde se nombra al Comité de Riesgos Institucionales.
<b>5.3 Integración</b>						
<b>La integración de la gestión del riesgo en la organización debería</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Adaptar a las necesidades y a la cultura de la organización			X			Por medio de la gestión de los riesgos en la que cada año se analizan y valoran las acciones que cada unidad organizativa ha definido para adaptarlos a la realidad de la organización. Se debe mejorar la metodología de análisis del contexto

La gestión del riesgo debería ser una parte de, y no estar separada del propósito, la gobernanza, el liderazgo y compromiso, la estrategia, los objetivos y las operaciones de la organización.			X			La gestión de los riesgos se ha concentrado en todos aquellos que inciden o impactan en el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan estratégico
<b>5.4 Diseño</b>						
<b>5.4.1 Comprensión de la organización y de su contexto</b>						
<b>La organización debería</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Examinar y comprender sus contextos externo e interno cuando diseñe el marco de referencia para gestionar el riesgo.			x			La guía de gestión de riesgos incluye el análisis del contexto de la organización por medio del FODA
<b>5.4.2 Articulación del compromiso de la gestión del riesgo</b>						
<b>La alta dirección y los organismos de supervisión deberían</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Articular y demostrar su compromiso continuo con la gestión del riesgo mediante una política, una declaración u otras formas que expresen claramente los objetivos y el compromiso de la organización con la gestión del riesgo.	x					No se cuenta con política institucional

El compromiso con la gestión del riesgo se debería comunicar dentro de la organización y a las partes interesadas, de manera apropiada.	x					No se cuenta con política institucional
---	---	--	--	--	--	---

#### 5.4.3 Asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas en la organización

La alta dirección y los órganos de supervisión deberían	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurarse de que las autoridades, las responsabilidades y la obligación de rendir cuentas de los roles relevantes con respecto a la gestión del riesgo se asignen y comuniquen a todos niveles de la organización y deberían:			x			Se cuenta con un acuerdo firmado de presidencia donde se nombra al Comité de Riesgos Institucionales (CRI), así como también en la guía de gestión de riesgos se tiene definido que cada unidad organizativa conformara al Equipo de Valoración de Riesgos. Se debe fortalecer la parte de la comunicación.
Enfatizar que la gestión del riesgo es una responsabilidad principal.			x			Se ha incluido el análisis y valoración de riesgos en el Plan Operativo Anual de la institución. Se debe fortalecer este punto.
Identificar a las personas que tienen asignada la obligación de rendir cuentas y la autoridad para gestionar el riesgo (dueños del riesgo).			x			Por medio de la metodología definida en la guía de gestión de riesgos se ha resaltado que con esto fortalecemos nuestro control interno y lo definido por la Corte de Cuentas.

#### 5.4.4 Asignación de recursos

La alta dirección y los órganos de supervisión deberían	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurar la asignación de los recursos apropiados para la gestión del riesgo.		x				Por tener un presupuesto limitado se trata de priorizar en atender los riesgos con alto impacto

#### 5.4.5 Establecimiento de la comunicación y la consulta

<b>La organización debería</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Establecer un enfoque aprobado en relación con la comunicación y la consulta, para apoyar el marco y facilitar la aplicación eficaz de la gestión del riesgo.		x				La guía de gestión de riesgos no tiene un apartado definido sobre la comunicación, aunque de alguna manera se definen algunos roles del CRI y de los EVR
Los métodos y el contenido de la comunicación y la consulta deberían reflejar las expectativas de las partes interesadas, cuando sea pertinente.		x				La guía de gestión de riesgos no tiene un apartado definido sobre la comunicación, aunque de alguna manera se definen algunos roles del CRI y de los EVR
La comunicación y la consulta deberían ser oportunas, y asegurar que se recopile, consolide, sintetice y comparta la información pertinente, según corresponda, que se proporcione retroalimentación y se lleven a cabo mejoras.		x				La guía de gestión de riesgos no tiene un apartado definido sobre la comunicación, aunque de alguna manera se definen algunos roles del CRI y de los EVR
<b>5.5 Implementación</b>						
<b>La organización debería implementar el marco de referencia de la gestión del riesgo mediante:</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
El desarrollo de un plan apropiado incluyendo plazos y recursos;			x			Entre la matriz de riesgos y la guía de gestión de riesgos se complementan para definir plazos y recursos. En el tema presupuestario se debe fortalecer desde la asignación del mismo por parte de la AL.
La identificación de dónde, cuándo, cómo y quién toma diferentes tipos de decisiones en toda la organización;			X			Entre la matriz de riesgos y la guía de gestión de riesgos se complementan para definir plazos y recursos. Se podría mejorar este punto.

La modificación de los procesos aplicables para la toma de decisiones, cuando sea aplicable;			x			Se cuenta con un procedimiento de Elaboración de documentos normativos. Por el momento se centra en la presidencia, se podría valorar delegar al CRI para algunas aprobaciones de normativas.
<b>5.6 Valoración</b>						
<b>Para valorar la eficacia del marco de referencia de la gestión del riesgo, la organización debería:</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Medir periódicamente el desempeño del marco de referencia de la gestión del riesgo en relación con su propósito, sus planes para la implementación, sus indicadores y el comportamiento esperado;			x			Entre la matriz de riesgos y la guía de gestión de riesgos se complementan para definir plazos y recursos. Se deberían trabajar indicadores.
Determinar si permanece apropiado para apoyar el logro de los objetivos de la organización.		x				A pesar de contar con una guía de gestión de riesgos aprobada en el 2018 se considera importante actualizar o mejorar este documento o elevarlo a un manual.
<b>5.7 Mejora</b>						
<b>5.7.1. Adaptación</b>						
<b>La organización debería</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Realizar el seguimiento continuo y adaptar el marco de referencia de la gestión del riesgo en función de los cambios externos e internos.		x				La guía de gestión de riesgos define los tiempos para realizar el seguimiento a las acciones definidas para atender los riesgos. Se podría mejorar la parte de adaptación de marco de referencia.
<b>5.7.2. Mejora Continua</b>						
<b>La organización debería</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>

Mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del marco de referencia de la gestión del riesgo y la manera en la que se integra el proceso de la gestión del riesgo.	x					La guía de gestión de riesgos no ha definido los tiempos para actualizar este documento.
Desarrollar planes y tareas y asignarlas a quienes tuviesen que rendir cuentas de su implementación.		x				La guía de gestión de riesgos define los responsables para realizar el seguimiento a las acciones definidas para atender los riesgos. Se debería incluir tiempos de inicio de las acciones a ejecutar.
Contribuir al fortalecimiento de la gestión del riesgo.	x					Se realizan mejoras pero no está definido en ningún documento normativo quien y cuando deban realizarse.
<b>6. PROCESO</b>						
<b>6.1 Generalidades</b>						
<b>El proceso de la gestión de riesgos debería</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Ser una parte integral de la administración/gestión y de la toma de decisiones			x			La gestión de riesgos sirve de insumo para la toma de decisiones de la alta dirección la cual es brindada por el CRI. Podría fortalecer esta parte.
Integrar en la estructura, las operaciones y los procesos de la organización		X				Se ha incluido en las operaciones, pero hace falta incluirlo en la estructura

Considerar la naturaleza dinámica y variable del comportamiento humano y la cultura			x			A pesar de contar con una metodología que se ha venido implementado desde el 2018 a nivel institucional es importante reforzar la temática para que sea adoptado por toda la organización.
<b>6.2 Comunicación y consulta</b>						
	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
La comunicación y consulta con las partes interesadas apropiadas, internas y externas, se deberían realizar en todas y cada una de las etapas del proceso de la administración/gestión de riesgos.		x				En la guía se ha definido una parte de este punto solo hace falta definir un apartado donde se ordena todo el tema de comunicación
<b>6.3 Alcance, contexto y criterios</b>						
<b>6.3.2 Definición del alcance</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
La Organización debería definir el alcance de sus actividades de administración/gestión de riesgos.		x				Se cuenta con la guía de gestión de riesgos en la cual se debe definir el alcance, actualmente se tiene de manera parcial.



<b>6.3.3 Contextos interno y externo</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
La Organización debería establecer el contexto del proceso de la administración/gestión de riesgos a partir de la comprensión de los entornos interno y externo en los cuales opera		x				La guía de gestión de riesgos incluye el análisis del contexto de la organización por medio del FODA. Este análisis podría ordenarse y mejorarse.
La Organización debería reflejar el entorno específico de la actividad en la cual se va a aplicar el proceso de la administración/gestión de riesgos			x			La identificación de riesgos se promueve en las diferentes unidades organizativas de la institución.
La Organización debería establecer los contextos interno y externo del proceso de la administración/gestión de riesgos considerando los factores mencionados en 5.4.1 (Comprensión de las organizaciones y su contexto).			x			La guía de gestión de riesgos incluye el análisis del contexto de la organización por medio del FODA, podría mejorarse este parte en la metodología.
<b>6.3.4 Definición de los criterios para riesgos</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
La Organización debería precisar la cantidad y el tipo de riesgos que pueden o no tomar, con relación a los objetivos			x			La guía de gestión de riesgos incluye los tipos de riesgos que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos. Se podría mejorar esta parte en la metodología

La Organización debería definir los criterios para evaluar la importancia de los riesgos y apoyar los procesos de toma de decisiones			x			La guía de gestión de riesgos incluye de manera parcial los criterios para evaluar la importancia al final.
La Organización debería alinear los criterios para riesgos con el marco de referencia de la administración/gestión de riesgos y adaptar al propósito y al alcance específicos de la actividad considerada			x			La guía de gestión de riesgos se incluye el propósito y alcance de actividades. Pero podría mejorarse la metodología.
Los criterios para riesgos deberían reflejar los valores, objetivos y recursos de la organización y ser coherentes con las políticas y declaraciones acerca de la administración/gestión de riesgos			x			La guía de gestión de riesgos incluye de manera parcial los valores relacionados a la administración/gestión de riesgos.
Los criterios se deberían definir teniendo en consideración las obligaciones de las organizaciones y los puntos de vista de sus partes interesadas.			x			La guía de gestión de riesgos se incluye las obligaciones de la organización y toma en consideración los puntos de vista de las partes interesadas.

Los criterios para riesgos deberían revisarse continuamente y si fuese necesario, modificarse		x				Según la guía de la gestión de riesgos se actualizan en enero de cada año y se revisan en septiembre. Los criterios en si no está definidos revisarse en base a tiempos.
Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar la naturaleza y los tipos de incertidumbres que pueden afectar a los resultados y objetivos (tanto tangibles como intangibles)		x				La guía de gestión de riesgos incluye de manera parcial los criterios para determinar el impacto de los riesgos.
Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar cómo se van a definir y medir las consecuencias (tanto positivas como negativas) y la probabilidad		x				La guía de gestión de riesgos los criterios de cómo se calcula la probabilidad. Solo se toma en cuenta las consecuencias negativas.
Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar los factores relacionados con el tiempo			x			La guía de gestión de riesgos ha incluido los factores relacionados con el tiempo, el cual podría mejorarse.
Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar la coherencia en el uso de las mediciones			x			La guía de gestión de riesgos ha considerado la coherencia en el uso de mediciones, es importante fortalecer esta parte.

Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar cómo se va a determinar el nivel de riesgos			x			La guía de gestión de riesgos debe fortalecer la manera como definir el nivel de riesgos.
Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar cómo se tendrán en cuenta las combinaciones y las secuencias de múltiples riesgos			x			La guía de gestión de riesgos incluye un apartado donde se explica cómo se realiza el cálculo de probabilidad e impacto. Pero podría mejorarse esta parte.
Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar la capacidad de las organizaciones mismas			x			La guía de gestión de riesgos incluye un apartado donde se valora la capacidad de las unidades. Aunque es mejorable.
<b>6.4 Evaluación de riesgos</b>						
<b>6.4.1 Generalidades</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
La evaluación del riesgo se debería llevar a cabo de manera sistemática, iterativa y colaborativa, basándose en el conocimiento y los puntos de vista de las partes interesadas. Se debiera utilizar la mejor información disponible, complementada por investigación adicional, si fuese necesario.		x				La guía de gestión de riesgos incluye un apartado sobre la evaluación del riesgo. Se podrían identificar las partes interesadas en todo el contexto.
<b>6.4.2 Identificación de riesgos</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>

Para la identificación de riesgos la organización debería considerar las causas y los eventos		x				La guía de gestión de riesgos incluye causas, pero no los eventos.
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar las amenazas y las oportunidades			x			La guía de gestión de riesgos incluye identificación de amenazas y oportunidades
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar las vulnerabilidades y las capacidades			x			La guía de gestión de riesgos incluye identificación de fortalezas y oportunidades, se debe incluir las capacidades.
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar los cambios en los contextos interno y externo			x			La guía de gestión de riesgos incluye análisis de contexto interno y externo, pero se debe mejorar la parte de los cambios.
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar los indicadores de riesgos emergentes					x	La guía de gestión de riesgos incluye la identificación de cualquier tipo de riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Pero no se tiene contemplado el tema de indicadores.

Para la identificación de riesgos la organización debería considerar la naturaleza y el valor de los activos y los recursos					x	La guía de gestión de riesgos incluye de manera parcial el valor de los activos y los recursos.
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar las consecuencias y sus impactos en los objetivos			x			La guía de gestión de riesgos incluye la identificación de sus impactos, pero no de las consecuencias.
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar las limitaciones de conocimiento y la confiabilidad de la información		x				La guía de gestión de riesgos incluye lo relacionado a conocimiento, pero no la parte de confiabilidad
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar los factores relacionados con el tiempo			x			La guía de gestión de riesgos incluye la delimitación de los tiempos. Pero debe definirse los inicios de la implementación de cada acción.
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar los sesgos, los supuestos y las creencias de las personas involucradas		x				Se debe ordenar estos puntos dentro de la metodología.
<b>6.4.3 Análisis de riesgos</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>

El análisis de riesgos debería considerar la probabilidad de los eventos y de las consecuencias			x			La guía de gestión de riesgos incluye la probabilidad de eventos y está pendiente de incluir la parte de las consecuencias
El análisis de riesgos debería considerar la naturaleza y la magnitud de las consecuencias		x				La guía de gestión de riesgos incluye la naturaleza y la magnitud de las consecuencias debería mejorarse.
El análisis de riesgos debería considerar la complejidad y la interconexión		x				Se debe mejorar la documentación de esta parte.
El análisis de riesgos debería considerar los factores relacionados con el tiempo y la volatilidad		x				La guía de gestión de riesgos incluye el tiempo, pero no la volatilidad.
El análisis de riesgos debería considerar la efectividad de los controles existentes		x				La guía de gestión de riesgos no incluye la efectividad de los controles de una forma tan explícita.
El análisis de riesgos debería considerar los niveles de sensibilidad y de confianza		x				Se debe trabajar esta parte de una manera explícita.
Las influencias adicionales son la calidad de la información utilizada, los supuestos y las exclusiones establecidas, cualquier limitación de las técnicas y cómo se ejecutan éstas. Estas influencias se deberían considerar, documentar y comunicar a las personas que toman decisiones.		x				Se debe trabajar esta parte de una manera explícita.

6.4.4 Evaluación de riesgos	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Las decisiones provenientes de la evaluación de riesgo deberían tener en cuenta un contexto más amplio y las consecuencias reales y percibidas por las partes interesadas internas y externas.		x				Se debe trabajar esta parte de una manera explícita.
Los resultados de evaluaciones de los riesgos se deberían registrar, comunicar y luego validar a los niveles apropiados de la organización.			x			La guía de gestión de riesgos incluye de manera parcial la forma de cómo se va a comunicar los resultados de la evaluación.
<b>6.5 Tratamiento de los riesgos</b>						
6.5.2 Selección de las opciones para el tratamiento de riesgos	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La justificación para el tratamiento de riesgos es más amplia que las simples consideraciones económicas y debería tener en cuenta todas las obligaciones de la organización, los compromisos voluntarios y los puntos de vista de las partes interesadas			x			El tratamiento de riesgos parte del contexto externo también que en ocasiones no le controla.



La selección de las opciones para el tratamiento de riesgos debería realizarse de acuerdo con los objetivos de la organización, los criterios para riesgos y los recursos disponibles.			x			La selección de las acciones para tratar de los riesgos se basa en los riesgos que cada EVR realiza en función del proceso bajo su responsabilidad, pero la parte de recursos a asignar debe trabajarse.
Al seleccionar opciones para el tratamiento de riesgos, las organizaciones deberían considerar los valores, las percepciones, el involucrar potencialmente a las partes interesadas y los medios más apropiados para comunicarse con ellas y consultarlas			x			La guía de gestión de riesgos incluye valores e involucra a las partes interesadas de cada uno de los procesos. Aunque debe documentarse la parte de la comunicación
Se debería registrar y mantener en revisión continua si no hay opciones disponibles para un tratamiento o si las opciones para un tratamiento no modifican suficientemente los riesgos			x			La guía de gestión de riesgos incluye de manera parcial la metodología en caso el riesgo no es modificado.
Las personas que toman decisiones y otras partes interesadas deberían ser conscientes de la naturaleza y el nivel de los riesgos residuales después del tratamiento de un riesgo		x				Los EVR tienen interiorizado la gestión de riesgos y su tratamiento. Debe tomarse en cuenta los riesgos residuales.
Los riesgos residuales se deberían documentar y ser objeto de seguimiento, revisión y, cuando sea apropiado, de tratamiento adicional.		x				Los riesgos residuales se tratan de manera parcial y no se están documentando.

<b>6.5.2 Selección de las opciones para el tratamiento de riesgos</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
El plan de tratamiento debería identificar claramente el orden en el cual el tratamiento del riesgo se debiera implementar.			x			La guía de gestión de riesgos establece tratamiento del riesgo según el grado de impacto.
Los planes de tratamientos deberían integrarse en los planes y procesos de la administración/gestión de las organizaciones, en consulta con las partes interesadas apropiadas		x				Las acciones están integradas en los planes y procesos de la administración/gestión de la institución. Se debe mejorar la identificación de partes interesadas.
La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir el fundamento de la selección de las opciones para el tratamiento, incluyendo los beneficios esperados		x				Las acciones incluyen las opciones de tratamiento, pero no el beneficio esperado.
La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir las personas que rinden cuentas y aquellas responsables de la aprobación e implementación del plan			x			Las acciones incluyen a los responsables de aprobar e implementar el plan.
La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir las acciones propuestas			x			Las acciones se incluyen en la matriz de riesgos
La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir los recursos necesarios, incluyendo las contingencias		x				Debe mejorarse esta parte en la gestión de riesgos.

La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir las medidas de desempeño			x			Las acciones se incluyen en la matriz de riesgos
La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir las restricciones	x					Las acciones no incluyen restricciones
La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir los reportes y seguimientos requeridos			x			Se debe mejorar la parte del seguimiento.
La información proporcionada en los planes de tratamiento debiera incluir los plazos previstos para la realización y la finalización de las acciones		x				Las acciones que se incluyen en la matriz de riesgos definen plazos para finalizar, pero no de inicio
<b>6.6 Seguimiento y revisiones</b>						
	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
El seguimiento continuo y la revisión periódica del proceso de la administración/gestión de riesgos y sus resultados debería ser una parte planeada del proceso de la administración/gestión de riesgos, con responsabilidades claramente definidas.			x			Se debe mejorar la parte del seguimiento de forma continua.

El seguimiento y las revisiones deberían tener lugar en todas etapas del proceso. El seguimiento y las revisiones incluyen planear, recopilar y analizar información, registrar resultados y proporcionar retroalimentación.		x				Se ha definido el siguiente y revisión incluyen planear, recopilar y analizar información, registrar resultados y proporcionar retroalimentación.
Los resultados del seguimiento y las revisiones deberían incorporarse a todas las actividades de la administración/gestión del desempeño, de medición y de reportes de la organización misma.			x			Por el mismo Sistema de Gestión de la Calidad la institución mantiene se tiene implementado mediciones, seguimiento del desempeño.
<b>6.7 Registros e informes</b>						
	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
El proceso de la administración/gestión de riesgos y sus resultados se deberían documentar e informar a través de los mecanismos apropiados			x			Se debe mejorar la parte de la documentación.

Las decisiones con respecto a la creación, conservación y tratamiento de la información documentada deberían tener en cuenta, pero no limitarse en su uso, la sensibilidad de la información y los contextos interno y externo		x			Se cuenta con una unidad y normas para gestión de forma adecuada la información que se genera de la gestión documental.
El reporte es una parte integral de la gobernanza de la organización y debería mejorar la calidad del diálogo con las partes interesadas, y apoyar a la alta dirección y a los órganos de supervisión a cumplir sus responsabilidades		x			Se debe mejorar la parte de la identificación de las partes interesadas.

*Anexo 2: Diagnóstico Final Autoevaluación del marco de referencia y del proceso de gestión de riesgos según Norma ISO 31000:2018 para el SNU después del levantamiento documental.*

ANÁLISIS DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 31000:2018						
<b>INSTITUCIÓN:</b> Servicio Nacional del Usuario						
<b>FECHA APLICACIÓN:</b> 18/04/2022						
<b>RESPONSABLE:</b> Alejandro José Cea Flores, Mirna Catalina Reyes Ventura						
<p><b>Modo de uso:</b> Con el texto de la norma ISO 31000:2018 en mano y para cada punto normativo, responda con total honestidad marcando con una X si cumple total o parcialmente el requisito y de un % conforme a los valores de cumplimiento. Puede agregar un comentario para justificar su evaluación. En las demás hojas de cálculo se mostrará la brecha en forma visual y los análisis por numeral de la norma.</p>						
5. MARCO DE REFERENCIA						
5.1 Generalidades						
La organización debería	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Valorar sus prácticas y procesos existentes de gestión del riesgo, valorar cualquier brecha y abordar estas brechas en el marco de referencia.			x			se cuenta con un Manual de Gestión de Riesgos (MGR) el cual queda pendiente de implementarlo

Los componentes del marco de referencia y la manera en la que trabajan juntos, deberían adaptarse a las necesidades de la organización.			x			En el MGR se ha mejorado la parte de la sistematización del FODA, quedando pendiente la implementación por medio del Equipo de valoración de riesgos (EVR)
<b>5.2 Liderazgo y compromiso</b>						
<b>La alta dirección y los órganos de supervisión deberían</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Asegurar que la gestión del riesgo esté integrada en todas las actividades de la organización			x			Todas las unidades organizativas de la institución presentan al inicio de año su matriz de riesgos con acciones para tener los mismos. Se debe realizar un análisis a nivel de la institución
Demostrar el liderazgo y compromiso adaptando e implementando todos los componentes del marco de referencia.			X			Se ha definido una política de Gestión de Riesgos en el MGR
Demostrar el liderazgo y compromiso publicando una declaración o una política que establezca un enfoque, un plan o una línea de acción para gestionar el riesgo.				X		Se ha definido una política de Gestión de Riesgos en el MGR

Demostrar el liderazgo y compromiso asegurando que los recursos necesarios se asignan para gestionar los riesgos.			x			Se ha definido una política de Gestión de Riesgos en el MGR, pendiente de implementar el MGR
Demostrar el liderazgo y compromiso asignando autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los niveles apropiados dentro de la organización.				X		Se cuenta con un acuerdo firmado de presidencia donde se nombra al Comité de Riesgos Institucionales, así como también se cuenta con responsabilidades definidas en el MGR
<b>5.3 Integración</b>						
<b>La integración de la gestión del riesgo en la organización debería</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Adaptar a las necesidades y a la cultura de la organización				X		Por medio de la gestión de los riesgos en la que cada año se analizan y valoran las acciones que cada unidad organizativa ha definido para adaptarlos a la realidad de la organización. Por medio del MGR se ha mejorado la metodología para analizar el contexto
La gestión del riesgo debería ser una parte de, y no estar separada del propósito, la gobernanza, el liderazgo y compromiso, la estrategia, los objetivos y las operaciones de la organización.			x			La gestión de los riesgos se ha concentrado en todos aquellos que inciden o impactan en el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan estratégico, se ha mejorado por medio del MGR, pero queda pendiente su implementación



5.4 Diseño						
5.4.1 Comprensión de la organización y de su contexto						
La organización debería	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Examinar y comprender sus contextos externo e interno cuando diseñe el marco de referencia para gestionar el riesgo.			x			Se ha mejorado en el MGR el análisis del contexto de la organización
5.4.2 Articulación del compromiso de la gestión del riesgo						
La alta dirección y los organismos de supervisión deberían	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Articular y demostrar su compromiso continuo con la gestión del riesgo mediante una política, una declaración u otras formas que expresen claramente los objetivos y el compromiso de la organización con la gestión del riesgo.			x			Se cuenta con una política de riesgos la cual está pendiente de implementarla en el quehacer de la GR
El compromiso con la gestión del riesgo se debería comunicar dentro de la organización y a las partes interesadas, de manera apropiada.			x			Se cuenta con una política de riesgos la cual está pendiente de implementarla en el quehacer de la GR

5.4.3 Asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas en la organización						
La alta dirección y los órganos de supervisión deberían	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurarse de que las autoridades, las responsabilidades y la obligación de rendir cuentas de los roles relevantes con respecto a la gestión del riesgo se asignen y comuniquen a todos niveles de la organización y deberían:			X			En el MGR se han definido la responsabilidad de cada uno de los interesados en la Gestión de Riesgos
Enfatizar que la gestión del riesgo es una responsabilidad principal.				X		Se cuenta con una política aprobada por la alta dirección
Identificar a las personas que tienen asignada la obligación de rendir cuentas y la autoridad para gestionar el riesgo (dueños del riesgo).				X		Por medio de la metodología definida en el Manual de Gestión de Riesgos se ha resaltado que con esto fortalecemos nuestro control interno y lo definido por la Corte de Cuentas.
5.4.4 Asignación de recursos						
La alta dirección y los órganos de supervisión deberían	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Asegurar la asignación de los recursos apropiados para la gestión del riesgo.			X			Se cuenta con una política de gestión de riesgos la cual está pendiente de implementarla en el trabajo de la institución

5.4.5 Establecimiento de la comunicación y la consulta						
La organización debería	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Establecer un enfoque aprobado en relación con la comunicación y la consulta, para apoyar el marco y facilitar la aplicación eficaz de la gestión del riesgo.				X		El MGR tiene un apartado definido sobre la comunicación en lo relacionado a la gestión del riesgo
Los métodos y el contenido de la comunicación y la consulta deberían reflejar las expectativas de las partes interesadas, cuando sea pertinente.			X			El MGR tiene un apartado definido sobre la comunicación en lo relacionado a la gestión del riesgo, queda pendiente su implementación
La comunicación y la consulta deberían ser oportunas, y asegurar que se recopile, consolide, sintetice y comparta la información pertinente, según corresponda, que se proporcione retroalimentación y se lleven a cabo mejoras.			X			El MGR tiene un apartado definido sobre la comunicación en lo relacionado a la gestión del riesgo, queda pendiente su implementación
5.5 Implementación						
La organización debería implementar el marco de referencia de la gestión del riesgo mediante:	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
El desarrollo de un plan apropiado incluyendo plazos y recursos;				X		Entre la matriz de riesgos y la guía de gestión de riesgos se complementan para definir plazos y recursos. En el tema presupuestario se debe prioriza la inversión en base al impacto

La identificación de dónde, cuándo, cómo y quién toma diferentes tipos de decisiones en toda la organización;			X			Entre la matriz de riesgos y la guía de gestión de riesgos se complementan para definir plazos y recursos. Queda pendiente su implementación
La modificación de los procesos aplicables para la toma de decisiones, cuando sea aplicable;			X			Se cuenta con un procedimiento de Elaboración de documentos normativos. Por el momento se centra en la presidencia, se podría valorar delegar al CRI para algunas aprobaciones de normativas.
<b>5.6 Valoración</b>						
<b>Para valorar la eficacia del marco de referencia de la gestión del riesgo, la organización debería:</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Medir periódicamente el desempeño del marco de referencia de la gestión del riesgo en relación con su propósito, sus planes para la implementación, sus indicadores y el comportamiento esperado;			X			Entre la matriz de riesgos y la guía de gestión de riesgos se complementan para definir plazos y recursos. Pendiente su implementación
Determinar si permanece apropiado para apoyar el logro de los objetivos de la organización.				X		Se ha mejorado la metodología por medio de la elaboración y aprobación del Manual de Gestión de Riesgos (MGR)

<b>5.7 Mejora</b>						
<b>5.7.1. Adaptación</b>						
<b>La organización debería</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Realizar el seguimiento continuo y adaptar el marco de referencia de la gestión del riesgo en función de los cambios externos e internos.			X			El MGR ha definido mejoras en la parte de adaptación de marco de referencia. Pendiente de implementarlo
<b>5.7.2. Mejora Continua</b>						
<b>La organización debería</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del marco de referencia de la gestión del riesgo y la manera en la que se integra el proceso de la gestión del riesgo.				x		El MGR ha definido los tiempos para actualizar el mismo.
Desarrollar planes y tareas y asignarlas a quienes tuviesen que rendir cuentas de su implementación.			x			El MGR define los responsables para realizar el seguimiento a las acciones definidas para atender los riesgos. Queda pendiente su implementación.
Contribuir al fortalecimiento de la gestión del riesgo.			x			Por medio de la aprobación del MGR se fortalece la gestión de los riesgos, queda pendiente su implementación.

## 6. PROCESO

### 6.1 Generalidades

El proceso de la gestión de riesgos debería	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
Ser una parte integral de la administración/gestión y de la toma de decisiones			x			La gestión de riesgos sirve de insumo para la toma de decisiones de la alta dirección la cual es brindada por el CRI. Por medio del MGR se ha mejorado queda pendiente su implementación
Integrar en la estructura, las operaciones y los procesos de la organización			X			Se ha incluido en las operaciones y se ha presentado propuesta de incluirlo en la estructura
Considerar la naturaleza dinámica y variable del comportamiento humano y la cultura			x			Por medio del MGR se definen responsabilidades en la GR, queda pendiente su implementación

### 6.2 Comunicación y consulta

	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La comunicación y consulta con las partes interesadas apropiadas, internas y externas, se deberían realizar en todas y cada una de las etapas del proceso de la administración/gestión de riesgos.			x			En el MGR se ha definido la comunicación del SGR, pendiente de implementarlo

6.3 Alcance, contexto y criterios						
6.3.2 Definición del alcance	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La Organización debería definir el alcance de sus actividades de administración/gestión de riesgos.				X		En el MGR se ha definido el alcance
6.3.3 Contextos interno y externo	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La Organización debería establecer el contexto del proceso de la administración/gestión de riesgos a partir de la comprensión de los entornos interno y externo en los cuales opera			X			El MGR ha ordenado y sistematizado el análisis del contexto de la organización por medio del FODA. Queda pendiente su implementación
La Organización debería reflejar el entorno específico de la actividad en la cual se va a aplicar el proceso de la administración/gestión de riesgos			X			La identificación de riesgos se promueve en las diferentes unidades organizativas de la institución por medio del MGR.
La Organización debería establecer los contextos interno y externo del proceso de la administración/gestión de riesgos considerando los factores mencionados en 5.4.1 (Comprensión de las organizaciones y su contexto).				X		El MGR ha mejorado la metodología del análisis del contexto de la organización por medio del FODA.

6.3.4 Definición de los criterios para riesgos	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La Organización debería precisar la cantidad y el tipo de riesgos que pueden o no tomar, con relación a los objetivos			X			El MGR incluye los tipos de riesgos que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos.
La Organización debería definir los criterios para evaluar la importancia de los riesgos y apoyar los procesos de toma de decisiones				X		El MGR define los criterios para evaluar los riesgos
La Organización debería alinear los criterios para riesgos con el marco de referencia de la administración/gestión de riesgos y adaptar al propósito y al alcance específicos de la actividad considerada			X			El MGR incluye el propósito y alcance de actividades. Queda pendiente su implementación
Los criterios para riesgos deberían reflejar los valores, objetivos y recursos de la organización y ser coherentes con las políticas y declaraciones acerca de la administración/gestión de riesgos				X		El MGR incluye los valores relacionados a la administración/gestión de riesgos
Los criterios se deberían definir teniendo en consideración las obligaciones de las organizaciones y los puntos de vista de sus partes interesadas.			X			En el MGR se incluye las obligaciones de la organización y toma en consideración los puntos de vista de las partes interesadas.



Los criterios para riesgos deberían revisarse continuamente y si fuese necesario, modificarse			X			En el MGR se define que los riesgos se actualizan en enero de cada año y se revisan en septiembre. Pendiente su implementación.
Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar la naturaleza y los tipos de incertidumbres que pueden afectar a los resultados y objetivos (tanto tangibles como intangibles)				X		El MGR define los criterios para determinar el impacto de los riesgos.
Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar cómo se van a definir y medir las consecuencias (tanto positivas como negativas) y la probabilidad				X		El MGR define los criterios para determinar los criterios de cómo se calcula la probabilidad.
Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar los factores relacionados con el tiempo			X			El MGR ha incluido los factores relacionados con el tiempo, queda pendiente su aplicación.
Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar la coherencia en el uso de las mediciones			X			El MGR ha considerado la coherencia en el uso de mediciones.
Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar cómo se va a determinar el nivel de riesgos			X			La guía de gestión de riesgos debe fortalecer la manera como definir el nivel de riesgos.

Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar cómo se tendrán en cuenta las combinaciones y las secuencias de múltiples riesgos				X		El MGR incluye un apartado donde se explica cómo se realiza el cálculo de probabilidad e impacto de una forma más estructurado.
Para establecer los criterios para riesgos, se debería considerar la capacidad de las organizaciones mismas			X			El MGR incluye un apartado donde se valora la capacidad de las unidades. Pendiente su implementación.
<b>6.4 Evaluación de riesgos</b>						
<b>6.4.1 Generalidades</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
La evaluación del riesgo se debería llevar a cabo de manera sistemática, iterativa y colaborativa, basándose en el conocimiento y los puntos de vista de las partes interesadas. Se debiera utilizar la mejor información disponible, complementada por investigación adicional, si fuese necesario.			X			El MGR incluye un apartado sobre la evaluación del riesgo. Se definen responsabilidades en lo relacionado al análisis del contexto.
<b>6.4.2 Identificación de riesgos</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar las causas y los eventos			X			En el MGR se incluye causas y eventos. Pendiente su implementación

Para la identificación de riesgos la organización debería considerar las amenazas y las oportunidades			X			El MGR incluye identificación de amenazas y oportunidades. Pendiente su implementación.
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar las vulnerabilidades y las capacidades			X			El MGR incluye identificación de fortalezas y oportunidades. Pendiente su implementación.
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar los cambios en los contextos interno y externo				X		El MGR incluye análisis de contexto interno y externo, de manera más sistematizada.
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar los indicadores de riesgos emergentes					X	El MGR incluye la identificación de cualquier tipo de riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Pero no se tiene contemplado el tema de indicadores.
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar la naturaleza y el valor de los activos y los recursos					X	El MGR incluye de manera parcial el valor de los activos y los recursos.

Para la identificación de riesgos la organización debería considerar las consecuencias y sus impactos en los objetivos				X		El MGR incluye la identificación de sus impactos y de las consecuencias.
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar las limitaciones de conocimiento y la confiabilidad de la información				X		El MGR incluye lo relacionado a conocimiento y la confiabilidad de la información
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar los factores relacionados con el tiempo			X			El MGR incluye la delimitación de los tiempos para la implementación de cada acción.
Para la identificación de riesgos la organización debería considerar los sesgos, los supuestos y las creencias de las personas involucradas			X			El MGR ha sistematizado estos puntos dentro de la metodología.
<b>6.4.3 Análisis de riesgos</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
El análisis de riesgos debería considerar la probabilidad de los eventos y de las consecuencias				X		El MGR incluye la probabilidad de eventos y la parte de las consecuencias
El análisis de riesgos debería considerar la naturaleza y la magnitud de las consecuencias			X			El MGR incluye la naturaleza y la magnitud de las consecuencias de manera más ordenada y sistematizada.
El análisis de riesgos debería considerar la complejidad y la interconexión			X			El MGR ha valorado la complejidad y la interconexión por la forma como se ha sistematizado.

El análisis de riesgos debería considerar los factores relacionados con el tiempo y la volatilidad			X			El MGR incluye el tiempo, pero pendiente la volatilidad.
El análisis de riesgos debería considerar la efectividad de los controles existentes			X			El MGR incluye la efectividad de los controles de una forma explícita por su sistematizada.
El análisis de riesgos debería considerar los niveles de sensibilidad y de confianza			x			El MGR incluye esta parte en lo relacionado en el análisis del contexto
Las influencias adicionales son la calidad de la información utilizada, los supuestos y las exclusiones establecidas, cualquier limitación de las técnicas y cómo se ejecutan éstas. Estas influencias se deberían considerar, documentar y comunicar a las personas que toman decisiones.			X			El MGR incluye esta parte de la comunicación de manera ordenada.
<b>6.4.4 Evaluación de riesgos</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
Las decisiones provenientes de la evaluación de riesgo deberían tener en cuenta un contexto más amplio y las consecuencias reales y percibidas por las partes interesadas internas y externas.			X			El MGR incluye esta parte en lo relacionado en el análisis del contexto
Los resultados de evaluaciones de los riesgos se deberían registrar, comunicar y luego validar a los niveles apropiados de la organización.				X		El MGR incluye esta parte de la comunicación de manera ordenada.

6.5 Tratamiento de los riesgos						
6.5.2 Selección de las opciones para el tratamiento de riesgos	0%	50%	75%	100%	N/A	Observaciones
La justificación para el tratamiento de riesgos es más amplia que las simples consideraciones económicas y debería tener en cuenta todas las obligaciones de la organización, los compromisos voluntarios y los puntos de vista de las partes interesadas			X			Se cuenta con una política de gestión de riesgos y se van atendiendo los mismos en base a su nivel
La selección de las opciones para el tratamiento de riesgos debería realizarse de acuerdo con los objetivos de la organización, los criterios para riesgos y los recursos disponibles.			X			La selección de las acciones para tratar de los riesgos se basa en los riesgos que cada EVR realiza en función del proceso bajo su responsabilidad.
Al seleccionar opciones para el tratamiento de riesgos, las organizaciones deberían considerar los valores, las percepciones, el involucrar potencialmente a las partes interesadas y los medios más apropiados para comunicarse con ellas y consultarlas				X		El MGR incluye valores e involucra a las partes interesadas de cada uno de los procesos. Se ha definido la parte de la comunicación
Se debería registrar y mantener en revisión continua si no hay opciones disponibles para un tratamiento o si las opciones para un tratamiento no modifican suficientemente los riesgos				X		El MGR sistematiza la metodología en caso el riesgo no es modificado.

Las personas que toman decisiones y otras partes interesadas deberían ser conscientes de la naturaleza y el nivel de los riesgos residuales después del tratamiento de un riesgo			X			Los EVR tienen interiorizado la gestión de riesgos y su tratamiento está definido en el MGR y sus anexos.
Los riesgos residuales se deberían documentar y ser objeto de seguimiento, revisión y, cuando sea apropiado, de tratamiento adicional.			X			El MGR sistematiza el tratamiento de los riesgos residuales.
<b>6.5.2 Selección de las opciones para el tratamiento de riesgos</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
El plan de tratamiento debería identificar claramente el orden en el cual el tratamiento del riesgo se debiera implementar.			X			El MGR establece tratamiento del riesgo según el grado de impacto.
Los planes de tratamientos deberían integrarse en los planes y procesos de la administración/gestión de las organizaciones, en consulta con las partes interesadas apropiadas			X			Las acciones están integradas en los planes y procesos de la administración/gestión de la institución.
La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir el fundamento de la selección de las opciones para el tratamiento, incluyendo los beneficios esperados			X			Las acciones incluyen las opciones de tratamiento, pero no el beneficio esperado.

La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir las personas que rinden cuentas y aquellas responsables de la aprobación e implementación del plan			X			Las acciones incluyen a los responsables de aprobar e implementar el plan.
La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir las acciones propuestas			X			Las acciones se incluyen en la matriz de riesgos
La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir los recursos necesarios, incluyendo las contingencias			X			En el MGR se menciona el plan de contingencia.
La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir las medidas de desempeño			X			Las acciones se incluyen en la matriz de riesgos
La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir las restricciones			X			Se han incluido las restricciones en la matriz de riesgos
La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir los reportes y seguimientos requeridos			X			En el MGR se ha sistematizado la parte del seguimiento.
La información proporcionada en los planes de tratamiento debería incluir los plazos previstos para la realización y la finalización de las acciones			X			En el MGR define por medio de sus formularios los plazos para inicio y la finalización de las acciones
<b>6.6 Seguimiento y revisiones</b>						
	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>



El seguimiento continuo y la revisión periódica del proceso de la administración/gestión de riesgos y sus resultados debería ser una parte planeada del proceso de la administración/gestión de riesgos, con responsabilidades claramente definidas.			X			En el MGR define por medio de sus formularios los respectivos seguimientos.
El seguimiento y las revisiones deberían tener lugar en todas etapas del proceso. El seguimiento y las revisiones incluyen planear, recopilar y analizar información, registrar resultados y proporcionar retroalimentación.			X			En el MGR define el siguiente y revisión el cual incluyen planear, recopilar y analizar información, registrar resultados y proporcionar retroalimentación.
Los resultados del seguimiento y las revisiones deberían incorporarse a todas las actividades de la administración/gestión del desempeño, de medición y de reportes de la organización misma.			X			En el MGR define por medio de sus formularios la gestión del desempeño de la medición.
<b>6.7 Registros e informes</b>						
	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>	<b>N/A</b>	<b>Observaciones</b>
El proceso de la administración/gestión de riesgos y sus resultados se deberían documentar e informar a través de los mecanismos apropiados			X			En el MGR define por medio de sus formularios la respectiva documentación, queda pendiente su implementación

<p>Las decisiones con respecto a la creación, conservación y tratamiento de la información documentada deberían tener en cuenta, pero no limitarse en su uso, la sensibilidad de la información y los contextos interno y externo</p>			X		<p>Se cuenta con una unidad y normas para gestión de forma adecuada la información que se genera de la gestión documental.</p>
<p>El reporte es una parte integral de la gobernanza de la organización y debería mejorar la calidad del diálogo con las partes interesadas, y apoyar a la alta dirección y a los órganos de supervisión a cumplir sus responsabilidades</p>			X		<p>El MGR menciona a las partes interesadas.</p>

**Anexo 3: Matriz de Gestión de Riesgos.**

Dirección/Unidad/Gerencia: \_\_\_\_\_

Nombre del Proceso: \_\_\_\_\_

Nombre de Director(a)/Jefe(a)/Gerente: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Integrantes del EVR: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

Objetivo estratégico relacionado al proceso: \_\_\_\_\_

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO					ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO							ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO					
Riesgo (C1)	Causas o eventos del riesgo (C2)	Origen de las causas		Consecuencia de la materialización del riesgo (C5)	Probabilidad			Consecuencia			Resultado [(P x I)/9]*100 (C12)	Categoría de riesgo (C13)	Decisión frente al riesgo (C14)	Acciones o restricciones para tratamiento del riesgo (C15)	Nombre del responsable y cargo (C16)	Plazo para implementar acción (C17)	Nueva categoría de riesgo (C18)
		Internas (C3)	Externas (C4)		A (C6)	M (C7)	B (C8)	S (C9)	M (C10)	L (C11)							
		3	2		1	3	2	1									
1.	1.												1.				
	2.												2.				
2.	1.												1.				
	2.												2.				
3.	1.												1.				
	2.												2.				
4.	1.												1.				
	2.												2.				

La matriz debe trabajarse en una hoja electrónica Excel, asignando una línea para cada riesgo, causa y acción, según el número de las mismas.

## **I. VIGENCIA**

El presente documento entrará en vigencia ocho días hábiles posteriores a la aprobación por el(la) Presidente(a) de la Institución

## **II. INSTRUCCIONES DE LLENADO**

### **DATOS GENERALES:**

Completar conforme a la información del Anexo 3 “Matriz de Gestión de Riesgos”, los siguientes datos:

Dirección/Unidad/Gerencia: Colocar el nombre de la Dirección/Unidad/Gerencia donde se gestionan los Riesgos.

Nombre del Proceso: Colocar el nombre del proceso en el que se están gestionan los Riesgos.

Nombre del Director(a)/Jefe(a)/Gerente: Colocar el nombre del responsable del Proceso.

Fecha de Elaboración: Colocar la fecha en que se elabora o actualiza la Matriz de Gestión de Riesgos.

Integrantes del EVR: Colocar los nombres de las personas que integran el Equipo de Valoración de Riesgos.

Objetivo estratégico relacionado al proceso: Colocar el objetivo del proceso, el cual debe estar alineado al plan estratégico institucional vigente.

Parte I de la matriz: Identificación del Riesgo C1 a C5, esta parte se debe completar por medio de lluvia de ideas

Riesgo C1: Se colocan los riesgos asociados al proceso.

Causas del riesgo C2: Se enlistan las causas raíces del riesgo, puede haber más de una causa.

Origen de las causas C3 – C4: marcar con “X” el origen de la causa del riesgo.

Consecuencia de la materialización del riesgo C5: Se enlistan las posibles consecuencias de no administrar el riesgo.

## Parte II: Análisis y Valoración del Riesgo

Probabilidad (C6, C7 y C8): Colocar “x” (sin comillas) debajo de la casilla correspondiente a probabilidad, “A” para alta, “M” para media, “B” para baja.

Consecuencia (C9, C10 y C11): Colocar “x” (sin comillas) debajo de la casilla correspondiente a consecuencia, “S” para significativo, “M” para moderado, “L” para Leve.

Resultado C12: campo calculado. No colocar nada.

Categoría del riesgo C13: campo calculado. No colocar nada.

## Parte III: Administración de Riesgo.

Decisión frente al riesgo C14: Colocar lo que se debe hacer frente al riesgo, es un campo desplegable y sus opciones son: Modificar, Transferir, Prevenir, Atender, Retener (ver punto 8.3.3 del Manual de Gestión de Riesgos).

Acciones para tratamiento del riesgo C15: Secuencia de acciones para llevar a cabo la decisión frente al riesgo.

Nombre del responsable y cargo C16: para cada acción colocar un responsable (y su cargo) de su ejecución.

Plazo para implementar acción C17: Colocar el tiempo que tiene el responsable para ejecutar la acción, especificar unidad de tiempo (días, semanas, meses, trimestres, etc.)

Nueva categoría del riesgo C18: volver a medir el riesgo con las acciones implementadas y colocar el resultado.

#### **Anexo 4: Ficha Resumen del Proceso de Elaboración de Matriz de Gestión de Riesgos.**

##### **1. Datos generales**

Completar conforme a la información del Anexo 3 “Matriz de Gestión de Riesgos”, los siguientes datos:

Dirección/Unidad/Gerencia: \_\_\_\_\_

Nombre del Proceso: \_\_\_\_\_

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

Integrantes del EVR: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

##### **2. Descripción de la aplicación de metodología**

Según la metodología y etapa, hacer una breve descripción de lo desarrollado por el EVR indicando y/o referenciando los documentos base y de respaldo, tales como: libros, revistas, informativos, ayudas memorias, fotografías, lista de asistencia, entre otros.

2.1 Comprensión del contexto (FODA).

2.2 Identificación de riesgos (Lluvia de ideas).

2.3 Valoración de riesgos (Método Delphi).

##### **3. Análisis y comprensión del contexto**

Realizar una breve descripción de cada ítem de los siguientes aspectos:

*Ejemplo de Análisis Interno y Externo*

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Situación de Riesgo</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Situación de Riesgo</b>
El seguimiento y cuidado de la salud del talento humano se ha mejorado por medio de la apertura de la clínica institucional.	Descuido en el seguimiento y control de la salud del talento humano por parte del personal de la clínica institucional.		
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Situación de Riesgo</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Situación de Riesgo</b>
		Incremento de contagios a nivel nacional debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19.	Falta de personal en puestos claves por pandemia Covid-19, licencia con goce y sin goce de sueldos y otros eventos.

##### **4. Consideraciones sobre los riesgos identificados**

Describir brevemente cada uno de los ítems siguientes:

4.1 Riesgos de origen o entrada del proceso.

4.2 Criterios para la valorización de los riesgos (probabilidad / consecuencia y su cuantificación).

4.3 Fundamentación de las decisiones frente a los riesgos (opciones).

## **I. VIGENCIA**

El presente documento entrará en vigencia ocho días hábiles posteriores a la aprobación por el(la) Presidente(a) del Servicio Nacional del Usuario.

## **II. INSTRUCCIONES DE LLENADO**

### **1. DATOS GENERALES:**

Completar conforme a la información del Anexo 3 “Matriz de Gestión de Riesgos”, los siguientes datos:

**Dirección/Unidad/Gerencia:** Colocar el nombre de la Dirección/Unidad/Gerencia donde se gestionan los Riesgos.

**Nombre del Proceso:** Colocar el nombre del proceso en el que se gestionan los Riesgos.

**Fecha de Elaboración:** Colocar la fecha en que se elabora la Matriz de Gestión de Riesgos.

**Integrantes del EVR:** Colocar los nombres de las personas que integran el Equipo de Valoración de Riesgos.

### **2. DESCRIPCIÓN DE LA APLICACIÓN DE METODOLOGÍA:**

Según la metodología y etapa, hacer una breve descripción de lo desarrollado por el Equipo de Valoración de Riesgos indicando y/o referenciando los documentos base y de respaldo, tales como: libros, revistas, informativos, ayudas memorias, fotografías, lista de asistencia, entre otros.

**2.1 Comprensión del contexto (FODA):** Se utiliza la herramienta FODA para realizar la comprensión del contexto donde se desarrolla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se analiza cada uno de estos factores para planificar correctamente el crecimiento de la empresa.

**2.1 Identificación de riesgos (Lluvia de ideas):** Se utiliza la herramienta de lluvia de ideas para la identificación de los riesgos donde se puede usar para obtener una lista de ideas que pueden ayudar a un equipo a aceptar e implementar un plan de acción.

**2.3 Valoración de riesgos (Método Delphi):** Se utiliza la herramienta para la valoración de riesgos donde se recolecta información que permite obtener opiniones consensuadas y representativas de un colectivo de individuos.

### 3. ANÁLISIS Y COMPRENSIÓN DEL CONTEXTO:

Realizar el FODA donde se hace una breve descripción de cada ítem de los siguientes aspectos:

ANÁLISIS INTERNO			
Fortalezas	Situación de Riesgo	Debilidades	Situación de Riesgo
Crear una lista de las fortalezas actuales.	Factores o circunstancias que afectan a alguien o algo en un determinado momento.	Crear una lista de las debilidades actuales.	Factores o circunstancias que afectan a alguien o algo en un determinado momento.
ANÁLISIS EXTERNO			
Oportunidades	Situación de Riesgo	Amenazas	Situación de Riesgo
Crear una lista de las oportunidades actuales.	Factores o circunstancias que afectan a alguien o algo en un determinado momento.	Crear una lista de las amenazas actuales.	Factores o circunstancias que afectan a alguien o algo en un determinado momento.

### 4. CONSIDERACIONES SOBRE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS:

Describir brevemente cada uno de los ítems siguientes, basados en el análisis que realice el Equipo de Valoración de Riesgos.

- 4.1 Riesgos de origen o entrada del proceso:** Es la raíz, el hecho o situación que genera el riesgo al inicio del proceso.
- 4.2 Criterios para la valorización de los riesgos (probabilidad / consecuencia y su cuantificación):** La valorización de los riesgos se realiza a través de criterios de probabilidad/ consecuencia y su cuantificación.
- 4.3 Fundamentación de las decisiones frente a los riesgos (opciones):** Se realiza una serie de opciones para fundamentar las decisiones que se tomaran frente a los riesgos.



**Anexo 5: Ficha Resumen de Evaluación de Eficacia de las Acciones para Tratamiento de Riesgos.**

**1. Datos generales.**

Completar conforme a la información del Anexo 3 “Matriz de Gestión de Riesgos”, los siguientes datos:

- Dirección/Unidad/Gerencia: \_\_\_\_\_
- Nombre del Proceso: \_\_\_\_\_
- Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_
- Integrantes del EVR: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**2. Evaluación de la eficacia en la ejecución de las acciones (GAUAI001, v4).**

Describa las acciones ejecutadas y valúe la eficacia de las mismas para atacar las causas generadoras del riesgo, con base a la valoración cualitativa efectuada por el EVR.

*Matriz de Evaluación de la Eficacia en la Ejecución de las Acciones*

Causas o eventos del riesgo	Acciones para tratamiento del riesgo	Eficacia de las acciones		Nueva categoría de riesgo	Comentario
		Valor (1 a 10)	Calificativo: (Deficiente, Baja, Aceptable, Alta)		
<b>Riesgo 1:</b>					
1.	1.				
	2.				
2.	1.				
<b>Riesgo 2:</b>					
1.	1.				
2.	1.				
	2.				
<b>Riesgo 3:</b>					
1.	1.				
2.	2.				
<b>Riesgo 4:</b>					
1.	1.				
2.	2.				

El cuadro podrá elaborarse en una hoja electrónica Excel y remitirse en un archivo separado referenciando el nombre del mismo.

**3. Consideraciones y conclusiones (GAUAI001, v4).**

Describir los factores de aprendizaje y la utilidad del instrumento en el logro de los objetivos.

**3.1 Consideraciones.**

**3.2 Conclusiones.**

## **I. VIGENCIA**

El presente documento entrará en vigencia ocho días hábiles posteriores a la aprobación por el(la) Presidente(a) del Servicio Nacional del Usuario.

## **II. INSTRUCCIONES DE LLENADO**

### **1. DATOS GENERALES:**

Completar conforme a la información del Anexo 1 “Matriz de Gestión de Riesgos”, los siguientes datos:

**Dirección/Unidad/Gerencia:** Colocar el nombre de la Dirección/Unidad/Gerencia donde se gestionan los Riesgos.

**Nombre del Proceso:** Colocar el nombre del proceso en el que se gestionan los Riesgos.

**Fecha de Elaboración:** Colocar la fecha en que se elabora la Matriz de Gestión de Riesgos.

**Integrantes del EVR:** Colocar los nombres de las personas que integran el Equipo de Valoración de Riesgos.

### **2. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES:**

Describa las acciones ejecutadas y evalúe la eficacia de las mismas para atacar las causas generadoras del riesgo, con base a la valoración cualitativa efectuada por el Equipo de Valoración de Riesgos.

**Causas del Riesgo:** Escribir el hecho o situación que genera el riesgo.

**Acciones para Tratamiento del Riesgo:** Escribir como realizar el tratamiento del riesgo a través de un control, donde los valores del riesgo se conducen a niveles aceptables por la organización.

**Eficacia de las Acciones:** Llenar las casillas del valor (1 al 10) y el calificativo según la eficacia de las acciones.

**Valor (1 al 10):** Escribir el valor de la eficacia de las acciones tomando en cuenta que el número 1 es el valor menor y 10 el mayor.

**Calificativo:** Escribir la opción del calificativo Deficiente, Baja, Aceptable, Alta según la eficiencia de las acciones.

**Nueva Categoría del Riesgo:** Escribir la denominación de la categoría del riesgo que no está contemplada dentro de especificaciones de la ficha resumen de evaluación de eficacia de las acciones para tratamiento de riesgos.

**Comentario:** Completar, si es necesario, algún aspecto relevante para la evaluación de la eficacia en la ejecución de las acciones.

**Nota:** El cuadro podrá elaborarse en una hoja electrónica Excel y remitirse en un archivo separado referenciando el nombre del mismo.

**CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES:** Describir los factores de aprendizaje y la utilidad del instrumento en el logro de los objetivos.

**CONSIDERACIONES:** Escribir ventajas, inconvenientes y circunstancias que están fuera del factor aprendizaje y utilidad del instrumento en el logro de los objetivos.

**CONCLUSIONES:** Escribir ideas a la que se llega después de considerar los factores de aprendizaje y la utilidad del instrumento en el logro de los objetivos.

## ***Anexo 6. Descripción de las técnicas del Anteproyecto de Norma Técnica Salvadoreña ANTS 03.79.03:20***

B.1 Técnicas para la obtención de puntos de vista de las partes interesadas y expertos.

B.1.1 Generalidades.

Algunas de las técnicas descritas en B.2 a B.7 involucran aportes de las partes interesadas y los expertos. Esto permite la participación de las partes interesadas y proporciona una amplitud de conocimientos. Los puntos de vista de las partes interesadas y los expertos pueden ser obtenidos en una base individual (por ejemplo, a través de entrevista o encuesta) o mediante la aplicación de técnicas de grupos tales como tormenta de ideas, grupos nominales o técnica Delphi. Las opiniones pueden incluir divulgación de información, expresiones de opinión o ideas creativas. En B.1 se describen algunas técnicas que se pueden usar para obtener información o lograr el consenso. En algunas situaciones, las partes interesadas tienen una experiencia y rol específicos, y existe una pequeña divergencia de opiniones. Sin embargo, en otras ocasiones se pueden esperar puntos de vista de las diferentes partes interesadas significativamente diferentes y pueden existir estructuras poderosas y otros factores operativos que afectan la interacción entre las personas. Estos factores van a influir en la elección del método utilizado. Influyen también en la elección del método el número de partes interesadas a ser consultadas, las limitaciones de tiempo y los aspectos prácticos de conseguir reunir a todas las personas necesarias en el mismo momento, por ejemplo.

Cuando se utiliza una metodología de equipo cara a cara, es importante contar con un facilitador experimentado y experto para el logro de buenos resultados. El papel del facilitador o coordinador es:

- Organizar al equipo;
- Obtener y distribuir información y datos pertinentes antes de la reunión/colaboración;
- Preparar una estructura y formato eficientes para la reunión/colaboración;
- Provocar el pensamiento creativo con el fin de fortalecer la comprensión y para generar las ideas;
- Asegurar que los resultados son exactos y libres de sesgo tanto como sea posible.

Las listas de verificación derivadas de clasificaciones y taxonomías se pueden usar como parte del proceso (Ver B.2.2 del ANTS 03.79.03:20).

Una técnica para la obtención de la información que se basa en las percepciones y opiniones de las personas tiene el potencial de ser poco fiable y sufre de una variedad de sesgos tales como sesgo por disponibilidad (una tendencia a sobreestimar la probabilidad de algo que acaba de suceder), ilusión de agrupación (la tendencia a sobrestimar la importancia de los pequeños grupos en una muestra grande) o el efecto de subirse al carro (la tendencia a hacer o creer cosas porque otros hacen o creen lo mismo).