



MARZO 2022

PATRONATO NACIONAL DE INFANCIA

**Manual para la valoración de riesgos en
Sujetos Privados que operan Programas
en Beneficio de la Niñez y la
Adolescencia**



Equipo Protección y Financiero

Índice

Tema	página
I-Introducción	2
Origen del documento	2
Objetivo.....	2
II-Marco legal	2
III- Marco referencial	3
IV- Proceso de valoración del riesgo en Sujetos Privados que operan Programas en beneficio de la Niñez y la Adolescencia.....	4
V- Conceptualización del sistema y productos esperados.....	4
VI- Aplicación práctica del proceso de valoración del riesgo.....	9
Desarrollo de Etapas.....	9
Etapa 1: Identificación de objetivos y actividades a gestionar.....	9
Etapa 2: Identificación de riesgos.....	10
Etapa 3: Valoración o Análisis de riesgos.....	13
Etapa 4: Administración del riesgo.....	19
Etapa 5: Monitoreo y Revisión de riesgos.....	20
Etapa 6: Documentación y Comunicación.....	21
VII Instrumento a completar	22
VIII Consideración final.....	22
Anexos.....	23

I. Introducción

Origen del documento:

Responde a lo solicitado mediante oficio PANI-GA-OF-0890-2021, para la elaboración de un Manual de Valoración de Riesgos en Sujetos Privados que operan Programas en beneficio de la Niñez y la Adolescencia, en virtud de la disposición 4.7 del Informe de Carácter Especial DFOE-BIS-IF-0007-2021 de la Contraloría General de la República, sobre los mecanismos de control vinculados con las transferencias realizadas por el PANI a sujetos privados.

Objetivo:

Desarrollar un Manual para la valoración de riesgo en Sujetos Privados que operan Programas en Beneficio de la Niñez y la Adolescencia.

II. Marco legal

El manual tiene como fundamento el siguiente marco normativo:

1. La Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia, Ley 7648, en el Capítulo II, de los fines y las atribuciones, según los siguientes artículos;

Artículo 3.- Fines, que indica;

El Patronato Nacional de la Infancia tendrá los siguientes fines:

- i) Fortalecer, promover y supervisar las iniciativas y la participación de las organizaciones no gubernamentales, en la atención integral de la niñez, la adolescencia y la familia.

Artículo 4.- Atribuciones. Las atribuciones del Patronato Nacional de la Infancia serán:

- f) Brindar supervisión y asesoramiento en materia de niñez, adolescencia y familia, tanto a organizaciones públicas y privadas como a la sociedad civil que los requieran.



Artículo 23.- Atribuciones: Serán atribuciones del Gerente de Administración:

d) Recomendar a la Junta Directiva del Patronato, por medio del Presidente Ejecutivo, la implementación de nuevas estrategias, metodologías, normas y procedimientos de trabajo, tendientes a mejorar el funcionamiento institucional.

2. Ley General de Control Interno, Ley 8292, según el Capítulo I, de las Disposiciones Generales

Artículo 2^o—Definiciones.

g) Actividades de control: políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno.

Artículo 4^o—Aplicabilidad a sujetos de derecho privado.

Los sujetos de derecho privado que, por cualquier título, sean custodios o administradores de fondos públicos, deberán aplicar en su gestión los principios y las normas técnicas de control interno que al efecto emita la Contraloría General de la República de conformidad con el artículo tercero.

III. Marco referencial

Para el desarrollo de este manual se tomó como referencia el Marco Orientador del proceso de valoración del riesgo del Patronato Nacional de la Infancia.

IV. Proceso de Valoración de Riesgo en Programas operados por Sujetos Privados en beneficio de la Niñez y la Adolescencia.

El proceso de valoración del riesgo es un instrumento de gestión que está conceptualizado para colaborar en la consecución de los objetivos planteados.

La gestión de riesgo está concebida como un método que le permite al PANI identificar, valorar y administrar los riesgos asociados con los objetivos de los Programas y que se constituye en un proceso continuo y permanente.

Se pretende conocer los eventos que pueden comprometer la capacidad del Sujeto Privado, a partir de al menos un año de operación después de otorgado el permiso de funcionamiento del PANI o contar con un convenio para el otorgamiento de beneficios patrimoniales, para alcanzar sus objetivos, mediante la medición de la probabilidad con que dichos eventos pueden ocurrir y medir el impacto que pueda tener en el cumplimiento de sus objetivos.

Con la identificación y la valoración de los riesgos el PANI procurará generar acciones de respuesta, que propicien una actitud proactiva y favorezcan el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En este documento, se desarrollarán las actividades que conlleva la ejecución del proceso de valoración del riesgo. Incluye la estrategia que orienta su implementación y funcionamiento, así como los instrumentos y mecanismos requeridos para su aplicación continua y permanente.

V. Conceptualización del sistema y productos esperados

El proceso de valoración del riesgo es un sistema que posee una serie de componentes básicos que interactúan para crear el instrumental que permite la gestión de los riesgos asociados a objetivos.

Seguidamente se describirá el propósito de cada uno de estos componentes, los aspectos para la implementación y funcionamiento del sistema, así como propiciar un mejor entendimiento de este.

Componentes del sistema para la valoración del riesgo en los Programas operados por Sujetos Privados

Componente	Descripción	Requerimientos
Estrategia de Implementación	Define los pasos que se irán desarrollando para poner en funcionamiento el sistema.	<p>La estrategia de implementación considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que la valoración del riesgo tenga como fundamento aquellos procesos o procedimientos que el Sujeto Privado ejecuta, destinados a brindar atención integral a las personas menores de edad, en el marco de la protección de derechos (protección integral) y aquellos relacionados con la administración de los recursos brindados por el Concedente al Sujeto Privado. • El PANI definirá y someterá, en el marco de la habilitación de funcionamiento otorgada por este y de acuerdo con los principios de protección integral, así como de control y administración de los recursos públicos otorgados como beneficios patrimoniales, aquellos procesos o procedimientos que se definan como prioritarios para el PANI y que ingresarán al proceso de valoración del riesgo, de acuerdo con la priorización que se haya establecido. • El proceso de valoración del riesgo es un proceso continuo y permanente con fundamento en cada una de sus etapas, las cuales se desarrollarán en este Manual (ver imagen en el anexo 1). • Que la valoración de riesgo se basa en los objetivos y actividades establecidas en la planificación y priorización, que defina el PANI ejecutar durante el año. • Se deben conformar grupos focales, los cuales estarán integrados por personas funcionarias del PANI que tengan una participación directa o indirecta en la supervisión de los objetivos y actividades definidas, representantes de los Sujetos Privados u otros participantes externos del área a valorar. • El PANI, deberá establecer aquellos procesos de inducción para las personas que participan en la valoración del riesgo, con el objetivo de que tengan claridad de los alcances de un proceso de esta naturaleza, el propósito que tiene la puesta en funcionamiento de un instrumento de este tipo y los fundamentos teóricos en materia de gestión de riesgo por lo que es necesario que los responsables de la ejecución del

		proceso manejen de manera correcta una serie de conceptos y terminología, de manera tal que se disponga de un lenguaje común en esta materia. En el anexo 6 se incorporan un conjunto de definiciones y conceptos que pretenden producir la unificación de criterios entre los diferentes actores que tendrá el proceso de valoración del riesgo.
Identificación de objetivos	Contiene el inventario de objetivos y actividades que serán sujetas a la valoración del riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cada tres años el PANI deberá definir los objetivos sujetos a valoración de riesgo con miras a establecer el plan anual de administración de riesgos conjunto entre el Departamento de Protección y el Departamento Financiero Contable.
Estructura de riesgos	Define categorías de riesgo para posibilitar la creación de un lenguaje común entre los actores del sistema en la identificación de riesgos en su afán de alcanzar unos objetivos determinados. Facilita además la identificación de eventos que podrían provocar que el riesgo se materialice.	<ul style="list-style-type: none"> • Se iniciará con la estructura de riesgos establecida en el Marco Orientador del PANI, ver anexo 2. • La estructura de riesgos deberá ser revisada y realimentada, anualmente, por los actores involucrados (Departamento de Protección, Departamento Financiero Contable y otros actores que se consideren convenientes), con base a los cambios y circunstancias propias de los Programas operados por Sujetos Privados y de los procesos de valoración de riesgo.
Modelo de valoración	Instrumento que permite realizar una medición del riesgo inherente y del riesgo residual asociado a un evento que se ha identificado que puede afectar el cumplimiento de un objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Se tomará como referente el modelo de valoración de riesgo establecido en el Marco Orientador del PANI. Véase anexo 3. • Se detectarse limitaciones en la aplicación del contenido, se podrá realizar una revisión del mismo, lo anterior con la participación del Departamento de Protección, Departamento Financiero Contable y otros actores que se consideren convenientes.
Criterios de aceptación y de respuesta al riesgo	Umbral establecidos mediante mapas de riesgo que sirve para determinar si la valoración del riesgo efectuada excede el apetito al riesgo y por tanto es necesario generar acciones de respuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Se tomará como referente los criterios establecidos en el Marco Orientador del PANI (véanse anexos 4 y 5). • Se detectarse limitaciones en la aplicación del contenido, se podrá realizar una revisión del mismo, lo anterior con la participación del Departamento de Protección, Departamento Financiero Contable y otros actores que se consideren convenientes.
Método de administración de la respuesta	Mecanismos previstos para dar seguimiento a las acciones de respuesta al riesgo y determinar si	<ul style="list-style-type: none"> • El PANI deberá realizar el seguimiento y monitoreo a las acciones de respuesta, mediante los mecanismos e instrumentos que establezca para tales efectos y que le permita verificar su estado de implementación.

	lograron ser implementadas satisfactoria y oportunamente.	<ul style="list-style-type: none"> El PANI deberá establecer un cronograma para el seguimiento correspondiente.
Actores	Son las personas que interactúan en el sistema, tanto en los procesos de valoración como de seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Son las personas funcionarias del PANI que, directa o indirectamente, participen en todo el proceso de valoración del riesgo, así como en la etapa de generación de acciones de respuesta. Los Sujetos Privados, quienes deberán asumir la responsabilidad de adoptar las recomendaciones emitidas por el PANI para la mitigación de los riesgos. Otras personas funcionarias del PANI que por su nivel de jerarquía sean responsables de corresponder con acciones para brindar apoyo a las recomendaciones de las personas funcionarias que participan directamente en la valoración de los riesgos. Otras instituciones o miembros de la sociedad civil organizada, que puedan brindar insumos o apoyos dentro de su margen de competencia y conocimiento.
Documentación y Comunicación	Actividades transversales en todo el proceso de valoración del riesgo	El PANI deberá registrar la información que se produce en el proceso de valoración del riesgo y documentar los resultados para la toma de decisiones, siendo compartida la información con el Sujeto Privado.
Políticas y directrices operativas	Marco normativo que regula el funcionamiento del sistema	El marco normativo para realizar la valoración de riesgos será la normativa interna emitida por el PANI, a saber: reglamentos, lineamientos, circulares y procedimientos.

La articulación adecuada de estos componentes pretende generar los siguientes productos:

1. Información actualizada sobre los riesgos más relevantes y posibles eventos que puedan afectar el logro de los objetivos y actividades entendida como una medición de la frecuencia, el impacto, así como disponer de un panorama del nivel de riesgo.
2. Medidas adoptadas para la administración de riesgos, que van dirigidas a ubicar al Programa en un nivel de riesgo aceptable.
3. Mejoramiento en los procesos de priorización de corto y mediano plazo, al propiciar que los objetivos puedan ser mejor definidos y que exista una mayor certidumbre acerca de las posibilidades reales de que éstas puedan ser alcanzados.
4. Propiciar una mayor integración entre las diferentes áreas sustantivas y administrativas para la consecución de los objetivos de los Programas en Beneficio de la Niñez y la Adolescencia alineados a los proyectados por el PANI, para generar una mejor visión de conjunto sobre los riesgos que enfrentan los Programas y la necesidad de que exista mayor interacción y mejores canales de comunicación para actuar de forma proactiva con respecto a los riesgos identificados.

Lo anterior debe asumirse como un reto y una oportunidad de mejora continua de la gestión los Programas en la calidad de la atención dirigida a la niñez, la adolescencia y sus familias.

VI. Aplicación práctica del proceso de valoración del riesgo

Desarrollo de las etapas:

Etapas 1: Identificación de objetivos y actividades a gestionar.

Objetivo: Identificar, como punto inicial, aquellos objetivos y actividades, que van a ser incluidos en el proceso de valoración del riesgo, de acuerdo con la priorización de procesos o procedimientos que se hayan definido.



1. Identificar los objetivos generales o específicos, para cada ejercicio de valoración de riesgos por desarrollar.
2. A partir de los objetivos identificados, se deberá priorizar aquel objetivo, al cual se la aplicará la valoración del riesgo. De igual manera se deberá identificar y seleccionar al menos dos actividades críticas o sustantivas, que se deben ejecutar, para darle cumplimiento al objetivo.
3. Una vez completado los puntos anteriores, las personas coordinadoras del Departamento de Protección y el Departamento Financiero Contable deberán establecer un Grupo Focal conformado por las personas funcionarias y otros actores que se consideren convenientes, que ejecutan las actividades relacionadas con el objetivo sujeto a la valoración del riesgo, con experiencia y conocimiento en el área. En el Grupo Focal puede participar cualquier otra persona, que tenga conocimiento experto en el tema. Se recomienda que no sea una cantidad mayor de 5 personas que integren dicho grupo.

4. Llenado del encabezado de la Plantilla de valoración del riesgo:

1. Nombre del Programa operado por el Sujeto Privado.
2. Agregar el nombre del proceso o procedimiento
3. Objetivo por valorar

Ejemplo:

Información	Descripciones
Nombre del Programa:	Agregar el nombre
Proceso o procedimiento	Agregar el proceso o procedimiento
Objetivo del proceso o procedimiento por valorar	Agregar el objetivo

5. Anotar las dos actividades sustantivas o críticas relacionadas con el objetivo a valorar.

En la plantilla deben anotarse las actividades en las celdas de color, tal y como se muestra en las siguientes imágenes:

Detalle de actividades	
Actividad: 1	Relacionada a una actividad financiera

Detalle de actividades	
Actividad: 2	Relacionada a una actividad sustantiva

Etapas 2: Identificación de riesgos.

Objetivo: Identificar, dentro de la estructura de riesgos, aquellos factores de riesgo, que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos.

6. El Grupo focal deberá discutir y analizar e identificar dos (2) Factores de Riesgo, según la Estructura de Riesgos (ver anexo 2), que pueden afectar mayormente la ejecución de la actividad. En la plantilla de riesgos de Programas, se ubica en la hoja denominada “Estructura de riesgos”.

En las siguientes imágenes se indican los pasos a seguir para la definición y selección de los factores de riesgo a la hora de completar la plantilla:

FACTORES DE RIESGO
En la celda B7 fila 7, deben dar "clic" y en la esquina inferior derecha se despliega una flecha pequeña (filtro), deben darle "click" y ahí se despliegan los Factores de Riesgo correspondientes. Pueden observar unas flechas hacia abajo y hacia arriba, para su desplazamiento. Aquí solo deben escoger el factor de riesgo de mayor importancia y seleccionarlo (dar clic) encima y éste se fija arriba en la celda. Si definen cambiar la categoría por alguna circunstancia deben seguir el mismo procedimiento.

Lo anterior aplica para las celdas de la COLUMNA B: B7, B10, B14 y la B17.

Actividad:	
Categoría de riesgo	
	<ul style="list-style-type: none"> <li style="background-color: #ADD8E6;">Los requerimientos de los niños, niñas y adolescentes La innovación tecnológica La disponibilidad de recursos financieros La legalidad La administración del recurso humano La gestión del conocimiento La capacidad El rendimiento

7. El Grupo focal deberá discutir y analizar e identificar dos (2) eventos de riesgos que estén asociados al Factor de Riesgo seleccionado.

Evento: situación que podría presentarse y que afecta el logro de objetivos de manera significativa.

Por ejemplo: si se ha seleccionado el factor de riesgo de **LEGALIDAD**, los dos eventos de riesgo que se redacten deberán estar orientados a situaciones relacionadas con el marco normativo aplicable, por ejemplo: leyes, reglamentos, normativa interna, convenios, regulaciones, procedimientos, directrices, circulares, etc., ya sean de fuentes internas o externas.

En la siguiente imagen se observa donde realizar las anotaciones en la plantilla:

Detalle de actividades	
Actividad: 1	
Categoría de riesgo	
Evento 1	Redactar aquí el evento
Evento 2	Redactar aquí el evento

8. El Grupo focal deberá discutir, analizar y definir, para cada evento anotado, las causas y las consecuencias que tendría sobre el objetivo, si éste se llegara materializar. Se recomienda un máximo de tres (3) causas y tres (3) consecuencias por evento, deberán estar debidamente numeradas (número: 1,2,3 o letras: A,B,C).

En la siguiente imagen se indica como anotarlas en la plantilla:

ELEMENTO VALORACIÓN	DE	Descripciones	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Nombre del Programa				
Objetivo por valorar				
Detalle de actividades				
Actividad: 1				
Categoría de riesgo				
Evento 1			Anotar aquí lista de causas: 1- o A- 2- o B- 3- o C-	Anotar aquí lista de consecuencias: 1- o A- 2- o B- 3- o C-
Evento 2			Anotar aquí lista de causas: 1- o A- 2- o B- 3- o C-	Anotar aquí lista de consecuencias: 1- o A- 2- o B- 3- o C-

Etapa 3: Valoración o Análisis del Riesgo.

Objetivo: Aplicar el modelo de valoración (cualitativa y cuantitativamente), a cada uno de los riesgos identificados, obtener los niveles de riesgo, aplicar los criterios de aceptación y de respuesta al riesgo.

- El Grupo focal deberá analizar y determinar, de acuerdo con los parámetros definidos, los niveles de las variables de: Frecuencia (F) y Consecuencia (C) de los eventos. Consiste en darle un “peso” a estas variables, con el fin de obtener el nivel de riesgo inherente, producto de la multiplicación de las dos variables (FXC), ver anexo 3.

En las siguientes imágenes se indican los pasos a seguir para la definición de los parámetros de la variable frecuencia y consecuencia, a la hora de completar la plantilla:

Frecuencia
Aquí se debe seleccionar la FRECUENCIA del evento, según los CRITERIOS (ver pestaña CRITERIOS).

El equipo de trabajo deberá realizar un análisis y valorar en donde ubican el evento, según los criterios establecidos

En las siguientes celdas (E) hacia abajo: E8, E9, E11,E12, E15,E16,E18,E19

Deberá hacer "click" en la celda, aparece una flecha en la esquina inferior derecha, deben hacer "click" y se despliegan los criterios, por lo que deberán hacer "click" en el criterio seleccionado y éste se fijara en la celda

El criterio puede ser borrado (suprimido) y volver ha seleccionar el más acorde al análisis del equipo.

ELEMENTO DE VALORACIÓN	Descripciones	CAUSAS	CONSECUENCIAS	Frecuencia	Con
Nombre de la ONG					
Proceso					
Objetivo a valorar					
Detalle de actividades					
Actividad: 1					
Categoría de riesgo					
Evento 1				5- Constante	
Evento 2				1-Excepcional 2-Esporádica 3-Moderada 4-Frecuente 5-Constante	
Categoría de riesgo					

Consecuencia
Aquí se debe seleccionar la **CONSECUENCIA** del evento, según los **CRITERIOS** (ver pestaña **CRITERIOS**).

El equipo de trabajo deberá realizar un análisis y valorar en donde ubicar el evento, según los criterios establecidos

En las siguientes celdas (F) hacia abajo: F8, F9, F11,F12, F15,F16, F18,F19,

Deberá hacer "clic" en la celda, aparece una flecha en la esquina inferior derecha, deben hacer "click" y se despliegan los criterios, por lo que deberán hacer "click" en el criterio seleccionado y éste se fijara en la celda

El criterio puede ser borrado (suprimido) y volver ha seleccionar el más acorde al análisis del equipo.

ELEMENTO DE VALORACIÓN	Descripciones	CAUSAS	CONSECUENCIAS	Frecuencia	Consecuencia	Riesgo
Nombre de la ONG						96%
Proceso						
Objetivo a valorar						
Detalle de actividades						
Actividad: 1						91%
Categoría de riesgo						82%
Evento 1				5- Constante	5- Catastrófica	
Evento 2				4- Frecuente	1- Insignificante	
Categoría de riesgo					2- Menor	
					3- Significativa	
					4- Mayor	
					5- Catastrófica	

10. Una vez determinados los pesos de las variables frecuencia y consecuencia el producto de la multiplicación (FXC) de éstas, se obtiene el riesgo inherente, el cual se define como; el riesgo que tiene el Programa en ausencia de cualquier tipo de acción administrativa o medida de control orientadas a alterar la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los riesgos identificados, ver anexo 3.

En las siguientes imágenes se puede observar, en la plantilla, el resultado del riesgo inherente, según los parámetros seleccionados para las variables de frecuencia y consecuencia, de acuerdo con el análisis efectuado:

Riesgo Inherente

El riesgo inherente se mide mediante modelos que cruzan (multiplican) la frecuencia y la consecuencia y producen un arreglo bidimensional.

En las siguientes celdas (H) hacia abajo: H8, H9, H11,H12, H15,H16, H18,H19, aparecerán los valores del riesgo INHERENTE



ELEMENTO DE VALORACIÓN	Descripciones	CAUSAS	CONSECUENCIAS	Frecuencia	Consecuencia	Riesgo Inherente
Nombre de la ONG						96%
Proceso						
Objetivo a valorar						
Detalle de actividades						
Actividad: 1						91%
Categoría de riesgo						82,00%
Evento 1				5- Constante	5- Catastrófica	100,00%
Evento 2				4- Frecuente	4- Mayor	64,00%

11. El Grupo focal deberá analizar y determinar, el nivel de la variable de medida (nivel de madurez), según los parámetros (Peso y Criterio) establecidos al respecto, ver anexo 3.

La medida califica la madurez organizacional, en cuanto a la implementación de actividades de control que se tienen para mitigar o disminuir la probabilidad de ocurrencia o el impacto del evento y se obtiene el RIESGO RESIDUAL o remanente, luego de evaluarse las medidas administrativas orientadas a alterar la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los riesgos identificados. Este es el nivel de riesgo que debe compararse con el nivel de apetito al riesgo que tenga la organización, ya que si se excede de ese límite entonces es necesario generar opciones de respuesta al riesgo.

En las siguientes imágenes se muestran las opciones de la medida de control y el resultado que se obtiene del riesgo residual, de acuerdo a la combinación

(tridimensional) de las variables (FxCxM), según los parámetros que hayan sido seleccionados en la plantilla:

Riesgo Residual
 El riesgo residual depende de la calidad de las medidas de control que posea la organización para mitigar los riesgos identificados. La mitigación del riesgo se entiende como las acciones que se han implementado para reducir la frecuencia con que un evento se puede presentar (cuando esto es posible) o bien para disminuir la consecuencia que la materialización de riesgo puede llegar a tener para la entidad.
 En ese sentido, la eficacia de los controles internos que tengan las actividades o procesos que se deban llevar a cabo para cumplir con los objetivos, sirve de parámetro para determinar si se requieren acciones adicionales.
 En las siguientes celdas (K) hacia abajo: K8, K9, K11, K12, K15, K16, K18, K19, aparecerán los valores del riesgo RESIDUAL



ELEMENTO DE VALORACIÓN	Descripciones	CAUSAS	CONSECUENCIAS	Frecuencia	Consecuencia	Riesgo Inherente	Medida	Ri Re
Nombre de la ONG						96%		90
Proceso								
Objetivo a valorar								
Detalle de actividades								
Actividad: 1						91%		80
Categoría de riesgo						82,00%		59
Evento 1				5- Constante	5- Catastrófica	100,00%	4- Inicial	
Evento 2				4- Frecuente	4- Mayor	64,00%	1- Administrado 2- Definido 3- Repetible 4- Inicial	
Categoría de riesgo						100,00%		
Evento 1				5- Constante	5- Catastrófica	100,00%	3- Repetible	



ELEMENTO DE VALORACIÓN	Descripciones	CAUSAS	CONSECUENCIAS	Frecuencia	Consecuencia	Riesgo Inherente	Medida	Riesgo Residual
Nombre de la ONG						96%		90%
Proceso								
Objetivo a valorar								
Detalle de actividades								
Actividad: 1						91%		80%
Categoría de riesgo						82,00%		59,20%
Evento 1				5- Constante	5- Catastrófica	100,00%	4- Inicial	80,00%
Evento 2				4- Frecuente	4- Mayor	64,00%	3- Repetible	38,40%

12. Una vez obtenido el riesgo residual, se despliega automáticamente, el criterio de riesgo (aceptable, bajo, medio, alto o extremo), para cada evento, resultados que le permitirán al grupo focal tener elementos de valoración y análisis para la priorización de los riesgos, ver anexo 3.

En las siguientes imágenes se puede observar los resultados, en la plantilla, luego de las valoraciones efectuadas:

Criterio:
Son los Umbrales (ver pestaña de CRITERIOS) establecidos mediante mapas de riesgo que sirve para determinar si la valoración del riesgo efectuada excede el apetito al riesgo y por tanto es necesario generar acciones de respuesta.
En las siguientes celdas (L) hacia abajo: L8, L9, L11,L12, L15,L16, L18,L19,, aparecerán los valores del CRITERIO según las valoraciones realizadas por el equipo



ELEMENTO DE VALORACIÓN	Descripciones	CAUSAS	CONSECUENCIAS	Frecuencia	Consecuencia	Riesgo inherente	Medida	Riesgo Residual	Criterio
Nombre de la ONG						96%		90%	e- Extremo
Proceso									
Objetivo a valorar									
Detalle de actividades									
Actividad: 1						91%		80%	d- Alto
Categoría de riesgo						82,00%		59,20%	c- Medio
Evento 1				5- Constante	5- Catastrófica	100,00%	4- Inicial	80,00%	d- Alto
Evento 2				4- Frecuente	4- Mayor	64,00%	3- Repetible	38,40%	c- Medio

13. Una vez obtenido el criterio de riesgo (aceptable, bajo, medio, alto o extremo), el grupo focal realizará un análisis del mismo, que le permita tomar la decisión sobre su manejo y dar respuesta al riesgo (ver anexo 5), en donde se plantean 4 alternativas: aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo y le corresponderá al grupo focal decidir cuál es la opción que se considera más conveniente y plantear las acciones de respuesta a ejecutar para mitigar el riesgo, considerando, elementos como:

1. El nivel de apetito al riesgo que tenga el Programa.
2. Importancia del proceso o procedimiento para el PANI.
3. Impacto en la población atendida.

En las siguientes imágenes se muestran las 4 opciones de respuesta al riesgo, las cuales se despliegan en la celda correspondiente y se deberá seleccionar una de ellas, la cual se fijará en la celda correspondiente, tal y como se puede observar en la plantilla al completarla:

RESPUESTA AL RIESGO
 La respuesta al riesgo se entiende como el conjunto de acciones que emprende la organización cuando identifica que el riesgo residual supera el apetito al riesgo que se está dispuesto a aceptar.

Deberán anotar de acuerdo a los resultados obtenidos si el evento requerirá realizar o definir acciones de respuesta o mitigación, por lo que el equipo de trabajo o grupo focal deberá decidir sobre dicha respuesta, según los criterios establecidos (ver pestaña de ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO), los cuales son: evitar, aceptar, disminuir o transferir el riesgo.

La respuesta al riesgo deberá estar anotada en las siguientes celdas de la columna N: hacia abajo: N8, N9, N11, K12, N15, N16, N18, N19,



ELEMENTO DE VALORACIÓN	Descripciones	CAUSAS	CONSECUENCIAS	Frecuencia	Consecuencia	Riesgo Inherente	Medida	Riesgo Residual	Criterio	RESPUESTA AL RIESGO
Nombre de la ONG						96%		90%	e- Extremo	
Proceso										
Objetivo a valorar										
Detalle de actividades										
Actividad: 1						91%		80%	d- Alto	
Categoría de riesgo						82,00%		59,20%	c- Medio	
Evento 1				5- Constante	5- Catastrófica	100,00%	4- Inicial	80,00%	d- Alto	
Evento 2				4- Frecuente	4- Mayor	64,00%	3- Repetible	38,40%	c- Medio	
Categoría de riesgo						100,00%		100,00%	e- Extremo	Evitar el riesgo: Aceptar el riesgo: Disminuir (reducir) el Compartir/transferir

Etapa 4: Administración del Riesgo

Objetivo: Definir las acciones de respuesta al riesgo, que permitan su mitigación y ubiquen al Programa en un nivel de riesgo aceptable.



14. Una vez tomada la decisión de respuesta al riesgo, el grupo focal formula las acciones de respuesta, que se consideren necesarias para administrar los eventos que fueron valorados en el paso previo y que se obtengan las aprobaciones para iniciar la ejecución de estas por parte de los actores que corresponda y llevar el nivel de riesgo a un valor aceptable establecido por el PANI.

Para cada evento de riesgo, el grupo focal deberá realizar un proceso de análisis y obtener un escenario sobre las opciones de respuesta y decidir sobre aquellas que sean más beneficiosas y viables para mitigar el riesgo.

15. Una vez definidas las acciones de respuesta, se debe completar la plantilla, en el apartado de la Administración de Riesgos, de acuerdo con los siguientes requerimientos:

1. Anotación de las medidas de mitigación para cada evento en particular, es preferible enumerar cada acción.
2. Resultado esperado por cada acción de mitigación
3. Fecha de implementación probable de inicio de la acción de respuesta
4. Dependencia responsable o “dueña del proceso” y encargada directa de la administración de los riesgos.
5. Instancias de apoyo requeridas para el desarrollo e implementación de la acción de respuesta.

En la siguiente imagen se observa como completar la información requerida en la plantilla:

ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS: Esta actividad busca que se definan las acciones de respuesta al riesgo que se consideren necesarias para administrar los eventos que fueron valorados en el paso previo y que se obtengan las aprobaciones para iniciar la ejecución de dichas acciones, para llevar el nivel de riesgo a un valor aceptable para la . Aquí es importante valorar las causas que están ocasionando o dan origen al evento de riesgo identificado, ya que las acciones deberán estar orientadas, no solo a mitigar el evento, sino también sus causas.				
Medida de control o Acción de mitigación	Resultado esperado	Fecha de implementación	Dependencia responsable:	Instancias de apoyo: Aquí se deben notar aquellas instancias que participan en el desarrollo e implementación de cada acción de respuesta
Son todas aquellas acciones que el equipo de trabajo o grupo focal han valorado como necesarias para mitigar el evento de riesgo. Pueden ser varias, en este caso deben enumerarlas con número o letras (1-2-3...n ó A-B-C)	Son los productos resultantes o esperados de las acciones de respuesta propuestas. Pueden ser varios resultados esperados o uno solo, que integre todas las acciones. Es preferible que cada acción tenga su resultado. Es importante que la enumeración de la acción coincida con el resultado esperado. Si una acción tiene varios resultados, favor enuméralos, de manera que no se pierda su relación, por ejemplo; Si la acción de respuesta propuesta número 1, tiene tres resultados, su numeración sería; 1-1, 1-2 y 1-3	Debe anotar la probable fecha o período de implementación de la acción propuesta, puede ser utilizado una fecha específica, se puede usar la trimestralización (I-II-III o IV trimestre) o la semestralización (I o II semestre) e indicar el año. Es una fecha de programación o de inicio de la acción. Aquí deben seguir con la secuencia de la enumeración asignada en la acción y el resultado esperado, o sea, deben coincidir	Aquí es importante señalar que debe indicarse cual es la dependencia responsable de la implementación de la acción y a la que se le solicitará los avances o resultados de la implementación. Aquí pueden anotarse aquellas dependencias que brindan insumos para poder cumplir con la acción o deben realizar la primera acción (planificación) o solicitud.	
Anotar aquí la Medida de control o Acción de mitigación	Anotar aquí el Resultado esperado	Anotar aquí la Fecha de implementación	Anotar aquí la Dependencia responsable:	Anotar aquí la Instancia de apoyo:
Anotar aquí la Medida de control o Acción de mitigación	Anotar aquí el Resultado esperado	Anotar aquí la Fecha de implementación	Anotar aquí la Dependencia responsable:	Anotar aquí la Instancia de apoyo:

Etapas 5: Monitoreo y Revisión de Riesgos:

Objetivo: Realizar la revisión y el seguimiento sobre el estado de implementación de las acciones de respuesta al riesgo que se han propuesto y el monitoreo de los cambios a lo interno o en el entorno, que pueda modificar las valoraciones de riesgo previamente realizadas.



16. Para la revisión y el seguimiento el PANI deberá diseñar y aplicar un instrumento que le permita verificar el nivel (Ejemplo: en proceso – pendiente - descartada) del cumplimiento o avance de la implementación de cada acción de respuesta. Se recomienda realizar el seguimiento cada año.
17. El monitoreo de los cambios es una actividad de carácter continuo y permanente, en el cual se realiza una “nueva” valoración de los riesgos, en este proceso pueden surgir modificaciones a las valoraciones realizadas previamente o la incorporación de nuevos riesgos. Se recomienda realizarlo una vez año.

Etapas 6: Documentación y Comunicación:

Objetivo: La documentación y la comunicación son procesos transversales para todas las etapas del proceso de valoración, siendo fundamentales para la formalidad del proceso, los registros (expediente), transparencia, rendición de cuentas y la comunicación de resultados a los distintos actores.



18. El área responsable deberá llevar el registro y el control (físico y, o digital) de la documentación de los procesos de valoración del riesgo, la elaboración de informes y la comunicación de los resultados a los sujetos interesados.

Instrumento por completar

En la siguiente imagen, se muestra el instrumento (plantilla) de forma completa, una vez realizados cada uno de los pasos que han sido descritos, según las distintas etapas del proceso de valoración del riesgo y consideradas en este manual.

ELEMENTO DE VALORACIÓN	Descripciones	CAUSAS	CONSECUENCIAS	Frecuencia	Consecuencia	Riesgo inherente	Medida	Riesgo Residual	Criterio	RESPUESTA AL RIESGO	ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS: Esta actividad busca que se definan las acciones de respuesta al riesgo que se consideren necesarias para administrar los eventos que fueron valorados en el paso previo y que se obtengan las aprobaciones para iniciar la ejecución de dichas acciones, para llevar el nivel de riesgo a un valor aceptable para la Institución. Aquí es importante valorar las causas que están ocasionando o dan origen al evento de riesgo identificado, ya que las acciones deberán estar orientadas, no solo a mitigar el evento, sino también sus causas.				
											Medida de control	Resultado esperado	Fecha de implementación	Dependencia responsable o "dueña del proceso"	Instancias de apoyo que deben participar en el desarrollo e implementación de la acción de respuesta
Nombre de la ONG						85%		85%	= Extremo						
Proceso															
Objetivo a valorar															
Detalle de actividades															
Actividad: 1						85%		85%	= Alto						
Categoría de riesgo						80.00%		80.00%	= Medio						
Evento 1				= Constante	= Catastrófica	100.00%	= Inicial	80.00%	= Alto						
Evento 2				= Frecuente	= Mayor	84.00%	= Repetible	86.40%	= Medio						
Categoría de riesgo						100.00%		100.00%	= Extremo						
Evento 1				= Constante	= Catastrófica	100.00%	= Inevitable	100.00%	= Extremo						
Evento 2				= Constante	= Catastrófica	100.00%	= Inevitable	100.00%	= Extremo						
Actividad: 2						100%		100%	= Extremo						
Categoría de riesgo						100.00%		100.00%	= Extremo						
Evento 1				= Constante	= Catastrófica	100.00%	= Inevitable	100.00%	= Extremo						
Evento 2				= Constante	= Catastrófica	100.00%	= Inevitable	100.00%	= Extremo						
Categoría de riesgo						100.00%		100.00%	= Extremo						
Evento 1				= Constante	= Catastrófica	100.00%	= Inevitable	100.00%	= Extremo						
Evento 2				= Constante	= Catastrófica	100.00%	= Inevitable	100.00%	= Extremo						

VII. Consideración Final

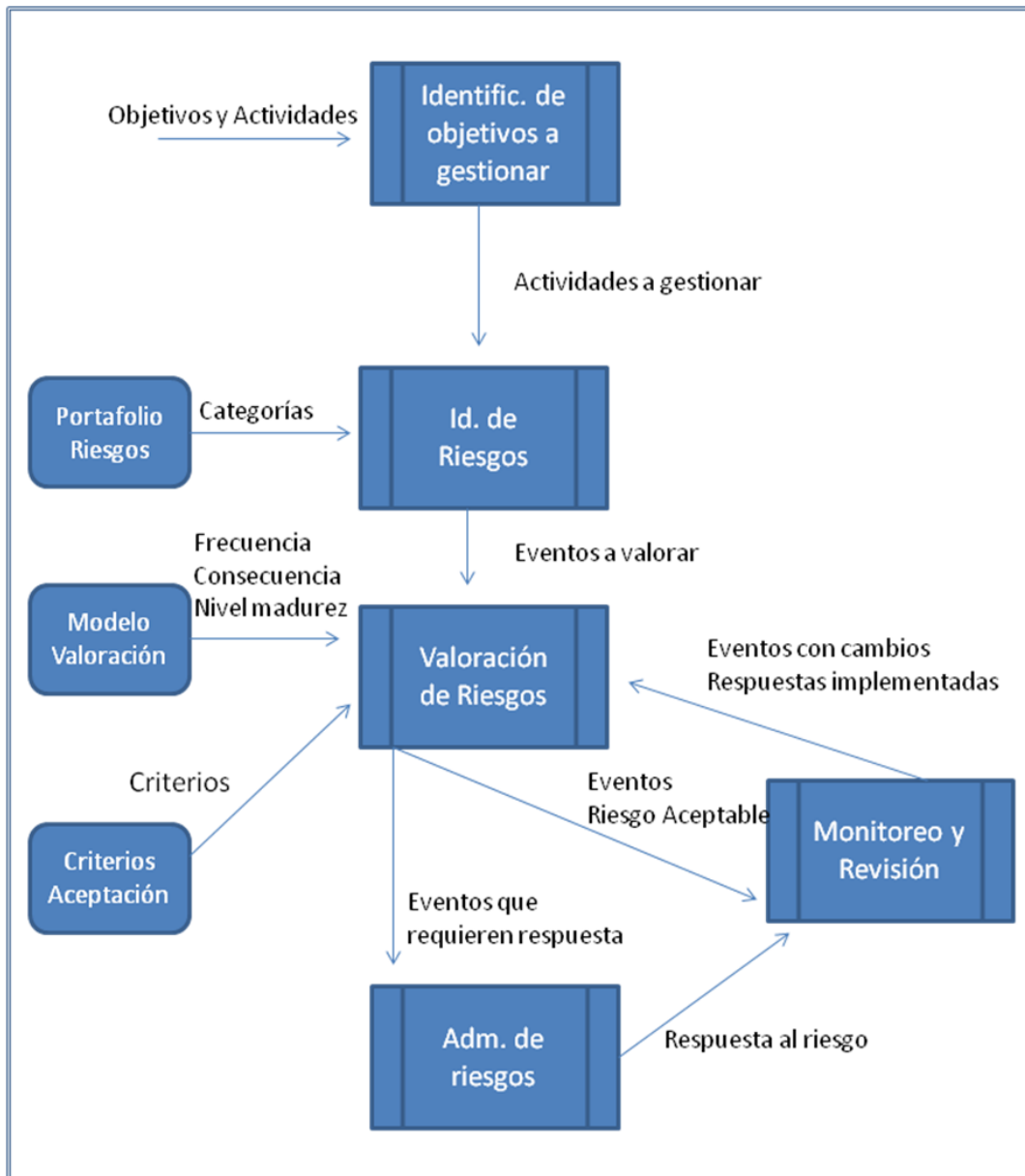
Todos y cada una de las personas funcionarias que participan en el proceso de valoración del riesgo, asumen la responsabilidad de procurar ambientes saludables y transparentes, en cada una de las fases que aquí se han expuesto, así como fomentar y mejorar buenas prácticas de gestión de riesgos.



ANEXOS

Anexo 1

Etapas del Proceso de Valoración del Riesgo



Anexo 2

Estructura de riesgos

Riesgos en el ámbito de:	Derivados de:
Los requerimientos de los niños, niñas y adolescentes	Cambios en los requerimientos y deseos de los niños, niñas y adolescentes para los que el Sujeto Privado Beneficiario no logra tomar conciencia con la oportunidad requerida.
La innovación tecnológica	Avances de la tecnología que el Sujeto Privado Beneficiario no logra aplicar oportunamente en su modelo operativo para mantener o aumentar la calidad de los servicios que facilita a la población menor de edad y a otras instituciones del país.
La disponibilidad de recursos financieros	Limitaciones de recursos financieros que amenazan la capacidad del Sujeto Privado Beneficiario para dar cumplimiento con lo establecido en los convenios.
La legalidad	Leyes y regulaciones que amenazan la capacidad del Sujeto Privado Beneficiario de ejecutar sus tareas eficazmente, hacer cumplir acuerdos contractuales o implementar estrategias o actividades específicas.
La administración del recurso humano	Situaciones de falta de conocimientos o carencias de habilidades y experiencias requeridas en personal clave del Sujeto Privado Beneficiario, que pueden amenazar la ejecución de su modelo operativo y el logro de los objetivos estratégicos establecidos.
La gestión del conocimiento	Ausencia o ineficacia de procesos definidos para aprehender e institucionalizar el aprendizaje a través del Sujeto Privado Beneficiario, que producen un tiempo de respuesta lento, costos altos, errores repetidos, lento desarrollo de competencias, restricciones en el crecimiento o funcionarios desmotivados.
La capacidad	Insuficiencia de capacidad instalada (recursos) que amenaza la habilidad del Sujeto Privado Beneficiario para cubrir las necesidades de la niñez y adolescencia o excesos en la capacidad instalada que derivan en un encarecimiento del servicio que se brinda.
El rendimiento	Incapacidad para operar con estándares de rendimiento de clase mundial en términos de calidad, costo o tiempo en la prestación de servicios debido a procesos operativos ineficientes.
Las alianzas y relaciones externas	Ineficacia o ineficiencia de las alianzas y relaciones externas que afectan la capacidad del Sujeto Privado Beneficiario para lograr mejoras en los servicios que se brindan. Estas situaciones resultan de elegir una mala alianza, la mala ejecución de un convenio, tomar más de lo que se da (produciendo la pérdida de confianza de un aliado) o de desaprovechar oportunidades de hacer alianzas.
El cumplimiento	Incumplimiento de los requerimientos de los niños, niñas y adolescentes, de políticas y procedimientos organizacionales o de leyes y regulaciones que puedan producir baja calidad, costos más altos, ingresos perdidos, retrasos innecesarios, etc.

Riesgos en el ámbito de:	Derivados de:
La fluctuación de la moneda	Variaciones en el tipo de cambio de las monedas extranjeras que exponen al Sujeto Privado Beneficiario a aumentos en los costos de bienes y servicios adquiridos de terceros, disminuyendo el poder adquisitivo de bienes y servicios.
La imagen institucional	Una mala actuación por parte del Sujeto Privado Beneficiario, provoque erosión de su imagen que dañe su habilidad de mantener o incrementar sus servicios.
La autoridad	Ineficacia en la definición de líneas de autoridad que puedan causar que los colaboradores del Sujeto Privado Beneficiario hagan cosas que no deben hacer o dejen de hacer lo que deberían. El no establecer o verificar el cumplimiento de límites en las acciones del personal puede causar que los colaboradores ejecuten actos no autorizados o no éticos.
La tercerización	Actividades de contratación de servicios a terceros en las cuales éstos no actúen dentro de los límites de autoridad establecidos o no ejecuten las tareas de la manera pactada.
La implementación de cambio	Incapacidad del personal del Sujeto Privado Beneficiario para implementar mejoras a servicios, productos o procesos con la oportunidad que lo demandan los cambios en el entorno.
La relevancia de la información	Generación de Información oportuna y relevante, así como la presentación de la rendición de cuentas y de cualquier sistema aplicativo que pueda afectar negativamente las decisiones.
La disponibilidad	La paralización de servicios críticos que amenace la continuidad de las operaciones y los procesos críticos del Sujeto Privado Beneficiario.
La infraestructura	Limitaciones o carencias que se presenten en la infraestructura del Sujeto Privado Beneficiario que afectan la capacidad para soportar los requerimientos operativos actuales y futuros de manera eficaz, efectiva y controlada.
La medición operativa	Carencia, irrelevancia o baja confiabilidad de los indicadores operativos que puedan causar evaluaciones y conclusiones erróneas acerca del rendimiento operativo del Sujeto Privado Beneficiario.
El alineamiento	La desvinculación entre los objetivos y estrategias del Sujeto Privado Beneficiario y los objetivos de los procesos operativos que puedan producir actividades antagónicas y descoordinadas.
La presupuestación y planeamiento	Planeamiento impreciso, poco realista, irrelevante o de baja confiabilidad que pueda causar decisiones y conclusiones financieras incorrectas así como de los requerimientos presupuestarios por la duración del convenio.
El monitoreo del entorno	Ineficacia para analizar o monitorear el entorno sin aplicar las mejores prácticas administrativas y financieras, generando enfoques poco realistas o erróneos sobre los riesgos del entorno que puedan causar que el Sujeto Privado Beneficiario retenga estrategias a pesar que se hayan vuelto obsoletas.

Anexo 3

Modelo de valoración del riesgo

Para aplicar el modelo de valoración el grupo focal deberá efectuar tres calificaciones diferentes con respecto a cada evento que se haya asociado a una actividad que se planea ejecutar para cumplir con los objetivos del plan operativo del Sujeto Privado Beneficiario.

Estas calificaciones corresponden a la valoración que el grupo focal realice de la frecuencia con que el evento puede suceder, la consecuencia que éste tendría desde la perspectiva del cumplimiento de los objetivos del Sujeto Privado Beneficiario y el nivel de madurez de los procesos de control interno existentes en el mismo, que podrían ayudar a reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto del evento que está siendo analizado.

Con esto, el modelo de valoración de riesgo se aplicará para obtener las calificaciones del riesgo inherente y el riesgo residual asociado a cada evento.

El modelo está fundamentado en un primer componente bidimensional para medir el riesgo inherente, que produce una matriz de 5 x 5, en la cual se asignan pesos a la frecuencia con que un evento puede producirse y de igual forma, se asigna una puntuación a la posible consecuencia que puede provocar la ocurrencia del evento, sobre la actividad que se está analizando.

Para realizar esta primera calificación, el grupo focal deberá utilizar como referencia las siguientes definiciones relacionadas con la forma de medir la frecuencia y la consecuencia con que se puede producir un evento.

Para el caso de la frecuencia con que un evento puede ocurrir, la siguiente tabla muestra la categorización que deberá utilizarse como referencia para asignar la calificación correspondiente:

Cuadro 3. Categorización de frecuencias

Frecuencia	Peso	Criterio
Excepcional	1	El evento solo podría ocurrir excepcionalmente (con una periodicidad superior a los 4 años)
Esporádica	2	El evento podría ocurrir en algún momento (al menos una vez cada 4 años pero no todos los años)
Moderada	3	El evento podría ocurrir con cierta periodicidad (una vez cada año)
Frecuente	4	El evento podría ocurrir en forma recurrente (al menos una vez por semestre pero no todos los meses)
Constante	5	El evento podría ocurrir en la mayoría de las circunstancias (al menos una vez por mes)

En materia de consecuencias, por ejemplo, se plantean 4 formas de analizar el posible impacto que puede llegar a sufrir el PANI en caso de materializarse un evento que ha sido identificado.

Las alternativas seleccionadas para medir el impacto, que podría provocar un evento sobre una actividad vinculada con un objetivo del plan operativo institucional, son las siguientes:

- Reducción del objetivo que se estableció para el período del número de atenciones a realizar de NNA en situaciones de vulnerabilidad o violación de derechos de la población menor de edad.
- Reducción del objetivo que se estableció para el período de actividades de difusión, sensibilización y educación.
- Incremento en el objetivo que se estableció para el período del tiempo requerido para restituir los derechos de NNA y sus familias.
- Afectación de la imagen del Sujeto Privado Beneficiario.

Obsérvese que las alternativas descritas no son mutuamente excluyentes, es decir, un evento podría generar consecuencias en más de uno de los elementos que se han definido u otros que el panel experto analice.

Por eso, en los casos en que el grupo focal considera que un evento pueda producir más de uno de dichos impactos, se asignará la calificación a la categoría en la que se ubique la consecuencia de mayor impacto. Así, si un evento provoca dos consecuencias diferentes, una de impacto menor y otra significativa en este caso se asignará la calificación significativa para la consecuencia de dicho evento.

Las 5 categorías definidas para valorar la consecuencia de un evento se muestran a continuación:

Cuadro 4. Categorización de consecuencias

Consecuencia	Peso	Criterios
Insignificante	1	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo establecido para el período el número personas menores de edad de atenciones de NNA en situaciones de vulnerabilidad o violación de derechos de la población menor de edad se vería reducido de una forma muy leve. Cuantitativamente el impacto sería menor o igual al 2% de las proyecciones establecidas. • El objetivo establecido para el período de cantidad de actividades de difusión, sensibilización y educación se vería reducido de una forma

Consecuencia	Peso	Criterios
		<p>muy leve. Cuantitativamente el impacto sería menor o igual al 5% de las proyecciones establecidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> El objetivo establecido para el período del plazo requerido para restituir los derechos de NNA y sus familias se vería incrementado de una forma muy leve. Cuantitativamente el impacto sería menor o igual al 10% de las proyecciones establecidas. La imagen de la organización se vería afectada de forma muy leve, el ámbito de la afectación es de orden interno y podría provocar que el tema llegue al conocimiento de la Gerencia Técnica o Administrativa del PANI.
Menor	2	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo establecido para el período del número de atenciones de NNA en situaciones de vulnerabilidad o violación de derechos de la población menor de edad se vería reducido de una forma leve, cuantitativamente el impacto sería mayor al 2% y menor o igual al 5% de las proyecciones establecidas. El objetivo establecido para el período de cantidad de actividades de difusión, sensibilización y educación se vería reducido de una forma leve. Cuantitativamente el impacto sería mayor al 5% y menor o igual al 10% de las proyecciones establecidas. El objetivo establecido para el período del plazo requerido para restituir los derechos de NNA y sus familias se vería incrementado de una forma leve. Cuantitativamente el impacto sería mayor al 10% y menor o igual al 20% de las proyecciones establecidas. La imagen de la organización se vería afectada de forma leve, el ámbito de la afectación es de orden interno y podría provocar que el tema llegue al conocimiento de la Presidencia Ejecutiva del PANI.
Significativa	3	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo establecido para el período del número de atenciones de NNA en situaciones de vulnerabilidad o violación de derechos de la población menor de edad se vería reducido de una forma relevante, cuantitativamente el impacto sería mayor al 5% y menor o igual al 10% de las proyecciones establecidas. El objetivo establecido para el período de cantidad de actividades de difusión, sensibilización y educación se vería reducido de una forma relevante. Cuantitativamente el impacto sería mayor al 10% y menor o igual al 15% de las proyecciones establecidas. El objetivo establecido para el período del plazo requerido para restituir los derechos de NNA y sus familias se vería incrementado de

Consecuencia	Peso	Criterios
		<p>una forma relevante. Cuantitativamente el impacto sería mayor al 20% y menor o igual al 30% de las proyecciones establecidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> La imagen de la organización se vería afectada de forma relevante, el ámbito de la afectación es de orden interno y podría provocar que el tema llegue al conocimiento de la Junta Directiva del PANI.
Mayor	4	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo establecido para el período del número de atenciones de NNA en situaciones de vulnerabilidad o violación de derechos de la población menor de edad se vería reducido de una forma muy importante, cuantitativamente el impacto sería mayor al 10% y menor o igual al 15% de las proyecciones establecidas. El objetivo establecido para el período de cantidad de actividades de difusión, sensibilización y educación se vería reducido de una forma muy importante. Cuantitativamente el impacto sería mayor al 15% y menor o igual al 20% de las proyecciones establecidas. El objetivo establecido para el período del plazo requerido para restituir los derechos de NNA y sus familias se vería incrementado de una forma muy importante. Cuantitativamente el impacto sería mayor al 30% y menor o igual al 40% de las proyecciones establecidas. La imagen de la organización se vería afectada de forma muy importante, el ámbito de la afectación es de orden externo y podría provocar que el tema llegue al conocimiento del Consejo de Gobierno y los medios de comunicación masiva nacionales.
Catastrófica	5	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo establecido para el período del número de atenciones de NNA en situaciones de vulnerabilidad o violación de derechos de la población menor de edad se vería reducido de una forma extrema, cuantitativamente el impacto sería mayor al 15% de las proyecciones establecidas. El objetivo establecido para el período de cantidad de actividades de difusión, sensibilización y educación se vería reducido de una forma extrema. Cuantitativamente el impacto sería mayor al 20% de las proyecciones establecidas. El objetivo establecido para el período del plazo requerido para restituir los derechos de NNA y sus familias se vería incrementado de una forma extrema. Cuantitativamente el impacto sería mayor al 40% de las proyecciones establecidas. La imagen de la organización se vería afectada de forma extrema, el ámbito de la afectación es de orden externo y podría provocar que el

Consecuencia	Peso	Criterios
		tema llegue al conocimiento de los medios de comunicación masiva internacionales.

La vinculación entre la frecuencia y la consecuencia de un evento se hace mediante un producto (multiplicación) de los pesos (valores) asignados al evento para la frecuencia y su posible consecuencia. Esto es lo que se identifica como el riesgo inherente del evento.

La siguiente tabla muestra los posibles valores de riesgo inherente que se pueden asignar.

			1	2	3	4	5
		Consecuencia					
			Insignificante	Menor	Significativa	Mayor	Catastrófica
1	Frecuencia	Excepcional	1	2	3	4	5
2		Esporádico	2	4	6	8	10
3		Moderado	3	6	9	12	15
4		Frecuente	4	8	12	16	20
5		Constante	5	10	15	20	25

Como puede observarse la primera fila y la primera columna de la tabla muestran los pesos asignados a las diferentes categorías (valores del 1 al 5), mientras que las celdas o casillas sin ningún tipo de sombreado muestran el producto de multiplicar la frecuencia por la correspondiente consecuencia (valores del 1 al 25).

En este modelo de 5 x 5, el escenario que presentaría el nivel más alto de riesgo inherente con una frecuencia constante y una consecuencia catastrófica produciría un valor numérico de 25.

El segundo componente del modelo está concebido como un cubo o arreglo matricial de 3 dimensiones en el cual los primeros dos ejes corresponden a la frecuencia y consecuencia ya descritas y el tercer eje mide nivel de madurez de los procesos de control interno existentes en la organización que podrían ayudar a reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto del evento que está siendo analizado.

Para la medición del nivel de madurez de los procesos de control interno nuevamente se han establecido 5 categorías diferentes con las definiciones que a continuación se detallan:

Cuadro 5. Categorización de niveles de madurez (medida).

Madurez	Peso	Descripción
Inexistente	5	Hay ausencia completa de cualquier proceso orientado a mitigar el evento identificado que sea reconocible como formal. El Sujeto Privado Beneficiario no ha identificado que hay una situación que debe ser administrada.
Inicial	4	Hay evidencia de que el Sujeto Privado Beneficiario ha reconocido que ese tipo de eventos deben administrarse. Sin embargo, no hay procesos de control interno formalizados, sino enfoques "ad hoc" que tienden a ser aplicados individualmente.
Repetible	3	Los procesos formalizados y aplicados de control interno para mitigar el evento, están desarrollados hasta una etapa en que los procedimientos se aplican de forma similar por personas distintas que se dedican a una misma tarea. No hay capacitación formal sobre los procesos establecidos y la responsabilidad de ejecución recae sobre los individuos, ya que la supervisión es prácticamente nula.
Definida	2	Los procesos formalizados y aplicados de control interno para mitigar el evento se han estandarizado, documentado y comunicado por medio de capacitación. Sin embargo, la aplicación de esos procesos, se deja a criterio particular de los individuos y es poco probable que una desviación sea detectada. Los procesos no son sofisticados, pero corresponden a la formalización de las prácticas actuales.
Administrada	1	Es posible monitorear y medir el cumplimiento de los procesos formalizados y aplicados de control interno para mitigar el evento, así como, tomar acciones cuando parece que los procesos no trabajan efectivamente. Los procesos están bajo una mejora continua y proveen buenas prácticas. La automatización ha sido incorporada en los procesos establecidos.

En este caso, a mayor nivel de madurez de los procesos de control interno existentes, menor es su peso. Lo que se procura implementar con esto es una forma de alcanzar una reducción del riesgo residual, mediante la medición de la calidad de los controles internos que tiene en funcionamiento el Sujeto Privado Beneficiario.

La combinación de las tres mediciones (frecuencia, consecuencia y nivel de madurez de los procesos de control interno existentes) produce un cubo de 5 x 5 x 5 que sirve para obtener una valoración del riesgo residual.

La presentación de estas 5 caras de este arreglo matricial tridimensional se verá de la siguiente forma:

		Administrado				
		Insignificante	Menor	Significativa	Mayor	Catastrófica
Excepcional	1	2	3	4	5	
Esporádica	2	4	6	8	10	
Moderada	3	6	9	12	15	
Frecuente	4	8	12	16	20	
Constante	5	10	15	20	25	

		Definido				
		Insignificante	Menor	Significativa	Mayor	Catastrófica
Excepcional	2	4	6	8	10	
Esporádica	4	8	12	16	20	
Moderada	6	12	18	24	30	
Frecuente	8	16	24	32	40	
Constante	10	20	30	40	50	

		Repetible				
		Insignificante	Menor	Significativa	Mayor	Catastrófica
Rara	3	6	9	12	15	
Esporádica	6	12	18	24	30	
Moderada	9	18	27	36	45	
Frecuente	12	24	36	48	60	
Constante	15	30	45	60	75	

		Inicial				
		Insignificante	Menor	Significativa	Mayor	Catastrófica
Excepcional	4	8	12	16	20	
Esporádica	8	16	24	32	40	
Moderada	12	24	36	48	60	
Frecuente	16	32	48	64	80	

		Inicial				
		Insignificante	Menor	Significativa	Mayor	Catastrófica
Constante		20	40	60	80	100

		Inexistente				
		Insignificante	Menor	Significativa	Mayor	Catastrófica
Excepcional		5	10	15	20	25
Esporádica		10	20	30	40	50
Moderada		15	30	45	60	75
Frecuente		20	40	60	80	100
Constante		25	50	75	100	125

Las casillas sin sombreado, muestran el valor del producto de multiplicar la valoración de frecuencia por la calificación de consecuencia, por la valoración del nivel de madurez de los procesos de control interno existentes donde el resultado más alto de riesgo residual (5 x 5 x 5) corresponde a un posible evento de frecuencia constante, consecuencia catastrófica y nivel de madurez de los procesos de control inexistente.

Para utilizar el modelo de calificación, el grupo focal utilizará instrumentos automatizados de apoyo con los cuales para cada evento asignará una calificación de la frecuencia que se ha estimado, la consecuencia que se ha designado y el nivel de madurez que se determinado que posee el Programa.

Para las primeras actividades de valoración, será necesario que el grupo focal utilice criterios de juicio experto, derivados de experiencias anteriores, que se han dado en la ejecución de actividades similares para la asignación de las diferentes calificaciones.

En las siguientes etapas de funcionamiento del proceso de valoración del riesgo, será necesario introducir información sobre eventos que se han materializado y que han afectado el cumplimiento de las actividades, para incorporar mayores niveles de objetividad en los procesos de valoración del riesgo.

Es conveniente indicar, que los resultados de las valoraciones efectuadas, servirán de base para la fijación de criterios de aceptación del riesgo.

Para ello, el cubo de 5 x 5 x 5 es convertido a valores porcentuales con respecto al valor de riesgo residual que se puede llegar a tener, en este caso 125. Utilizando estos valores porcentuales se han establecido los criterios de aceptación de riesgo que se describen en el siguiente apartado.

Anexo 4

Criterios de aceptación de riesgo

Como se ha indicado, el propósito del proceso de valoración del riesgo es contribuir a la consecución de los objetivos definidos en los programas que desarrollan los Sujetos Privados en beneficio de las personas menores de edad. Por esta razón, al completarse la valoración del riesgo y obtener la calificación del riesgo residual se debe determinar, si el nivel de riesgo resultante, está o no dentro de los límites definidos como aceptables.

La definición de los criterios de aceptación se determina a partir de una evaluación de los diferentes escenarios que se generan al construir los mapas de riesgo.

Dado lo anterior se han establecido las siguientes 5 categorías, que determinan la forma en que se espera que la organización actúe para administrar el riesgo.

Cuadro 1. Criterios de aceptación de riesgo (Niveles de Riesgo)

Nivel de riesgo	Tonalidad	Rango	Administración del riesgo
Aceptable		Riesgo residual menor a 15%	El Departamento de Protección y el Departamento Financiero Contable, según corresponda, mantendrán una labor de monitoreo de los eventos identificados que sirva para alertar de variaciones que puedan modificar las valoraciones que fueron establecidas, a través de la supervisión ordinaria.
Bajo		Riesgo residual mayor o igual que 15% y menor a 30%	
Medio		Riesgo residual mayor o igual que 30% y menor a 60%	El Grupo Focal determinará cuál o cuáles son las acciones de mitigación que se deben implementar, completará la matriz de riesgo en la etapa de Administración de riesgos. Las acciones de respuesta serán avaladas por los Departamentos de Protección y Financiero Contable.
Alto		Riesgo residual mayor o igual que 60% y menor a 80%	
Extremo		Riesgo residual mayor o igual que 80%	El Grupo Focal determinará cuál o cuáles son las acciones de mitigación que se deben implementar, completará la matriz de riesgo en la etapa de Administración de riesgos. Las acciones de respuesta serán avaladas por la Gerencia Técnica y la Gerencia de Administración.

La siguiente tabla, identifica la tonalidad asignada a cada categoría, definida en los criterios de aceptación planteados.

Cuadro 8. Mapas de riesgo establecidos

Se adjuntan los mapas de riesgo, en los cuales se puede analizar la respuesta al riesgo que se espera en cada escenario de frecuencia, consecuencia y nivel de madurez que se haya establecido.

Son los Umbrales establecidos mediante mapas de riesgo que sirve para determinar si la valoración del riesgo efectuada excede el apetito al riesgo y por tanto es necesario generar acciones de respuesta.

La definición de los criterios de aceptación se realizó a partir de una evaluación de los diferentes escenarios que se generan al construir los mapas de riesgo. Para ello se procuró que en cada caso existiera concordancia entre el nivel de riesgo que se estaba midiendo y la capacidad de respuesta que tiene el nivel jerárquico de quien se está analizando que debe proponer o avalar la acción de respuesta.

Estos mapas de riesgo, sirven para visualizar de una forma gráfica los escenarios en los cuales se requeriría generar una respuesta al riesgo y a quienes les correspondería participar en la toma de decisiones, que se hace necesario realizar, cuando el riesgo residual excede el apetito al riesgo que ha definido la organización.

	Administrado				
	Insignificante	Menor	Significativa	Mayor	Catastrófica
Excepcional	1%	2%	2%	3%	4%
Esporádica	2%	3%	5%	6%	8%
Moderada	2%	5%	7%	10%	12%
Frecuente	3%	6%	10%	13%	16%
Constante	4%	8%	12%	16%	20%

	Definido				
	Insignificante	Menor	Significativa	Mayor	Catastrófica
Excepcional	2%	3%	5%	6%	8%
Esporádica	3%	6%	10%	13%	16%
Moderada	5%	10%	14%	19%	24%
Frecuente	6%	13%	19%	26%	32%
Constante	8%	16%	24%	32%	40%

Repetible

	Insignificante	Menor	Significativa	Mayor	Catastrófica
Excepcional	2%	5%	7%	10%	12%
Esporádica	5%	10%	14%	19%	24%
Moderada	7%	14%	22%	29%	36%
Frecuente	10%	19%	29%	38%	48%
Constante	12%	24%	36%	48%	60%

	Inicial				
	Insignificante	Menor	Significativa	Mayor	Catastrófica
Excepcional	3%	6%	10%	13%	16%
Esporádica	6%	13%	19%	26%	32%
Moderada	10%	19%	29%	38%	48%
Frecuente	13%	26%	38%	51%	64%
Constante	16%	32%	48%	64%	80%

	Inexistente				
	Insignificante	Menor	Significativa	Mayor	Catastrófica
Excepcional	4%	8%	12%	16%	20%
Esporádica	8%	16%	24%	32%	40%
Moderada	12%	24%	36%	48%	60%
Frecuente	16%	32%	48%	64%	80%
Constante	20%	40%	60%	80%	100%

Anexo 5

Respuesta al Riesgo

El grupo focal luego de efectuar la medición de los eventos asociados a una actividad y determinará si es necesario generar una respuesta al riesgo. Para ello dispone de 4 alternativas: aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo y le corresponderá al grupo focal decidir cuál es la opción que se considera más conveniente y plantear las acciones de respuesta que se considere necesario ejecutar para lo cual deberá utilizar el instrumento que se describe en el siguiente apartado.

Respuesta al riesgo	
Decisión	Descripción
Evitar el riesgo:	Se da esta respuesta luego de que se ha analizado para una actividad determinada el escenario de posibles eventos y su impacto para el Sujeto Privado Beneficiario, se ha considerado el nivel de madurez de los procesos de control interno existentes y se ha determinado que se tiene un riesgo residual muy alto para el cual existen pocas alternativas adicionales para mitigarlo. En ese sentido se espera que la organización no incurra en la generación de actividades para alcanzar el objetivo y por el contrario se desestime su realización.
Aceptar el riesgo:	Se da esta respuesta cuando, a pesar de que el riesgo residual excede el apetito al riesgo establecido por el PANI y no se puede generar acciones para mitigarlo, necesariamente se debe procurar el cumplimiento de la actividad. En este sentido se entiende que el PANI es conecedor de que puede materializarse el riesgo y esto puede llegar a afectar al Programa, pero además comprende que no puede evitar la ejecución de dicha actividad.
Disminuir (reducir) el riesgo:	Se da esta respuesta cuando el riesgo residual excede el límite establecido por el PANI y es viable ejecutar acciones para mitigarlo ya sea buscando alternativas para disminuir su probabilidad de ocurrencia o bien su posible impacto. Este es un caso típico de respuesta que implica la administración de riesgos en un enfoque proactivo.
Compartir (transferir) el riesgo:	Esta respuesta pretende trasladar parte del riesgo a otros actores de manera que en caso de una posible materialización del riesgo se comparta su impacto entre las partes. Este tipo de respuesta igualmente implica la administración del riesgo de una forma proactiva.

Anexo 6.

Conceptos relacionados con la gestión de riesgo

- **Definición de gestión de riesgo empresarial**

Desde la perspectiva de modelo COSO ERM la gestión de riesgo empresarial (Enterprise Risk Management) se conceptualiza de la siguiente manera:

“Es un proceso realizado por el nivel directivo, la gerencia, las jefaturas y otros funcionarios de la organización, aplicado en la definición de la estrategia del negocio, que abarca toda la organización, que está diseñado para proveer una medición razonable de que los objetivos de la organización serán alcanzados, identificar los eventos potenciales que pueden afectar la organización y administrar el apetito al riesgo”.

Como puede verse la gestión del riesgo empresarial no es un fin en sí misma, sino que es un medio para coadyuvar en la consecución de los objetivos propuestos.

- **Concepto de valor**

En el caso de una organización privada, el concepto de valor está asociado con el retorno que espera obtener el inversionista por los aportes de capital que hace a la empresa. En ese sentido quien invierte espera obtener utilidades de su inversión. Si esto no se da al menos aspira a que su capital mantenga su valor y estará vigilante de que por ningún motivo su aportación se vea disminuida.

Cuando se trata de una organización pública, el concepto de valor debe vincularse con el servicio que se espera sea brindado.

- **Incertidumbre**

El término incertidumbre está íntimamente ligado a la gestión de riesgo empresarial por cuanto en toda decisión que se toma para fijar objetivos de las organizaciones está implícita la incertidumbre que se deriva de factores internos y externos, que no son controlables o predecibles y que pueden afectar a la organización en su deseo de alcanzar sus objetivos.

- **Riesgo**

El estándar australiano de gestión de riesgo define el concepto de riesgo como: la posibilidad de que algo que suceda pueda llegar a impactar sobre el cumplimiento de los objetivos. Normalmente el riesgo se intenta medir en términos de la probabilidad de que suceda un evento y la consecuencia que se podría llegar a tener.

- **Frecuencia**

El término frecuencia dentro del contexto de la gestión de riesgo empresarial es la medición del número de ocurrencias por unidad de tiempo de un evento que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos.

- **Consecuencia**

La consecuencia se refiere al impacto que se estima puede llegar a tener para la organización un evento. Este impacto puede medirse en términos cualitativos y cuantitativos. En el desarrollo de esta metodología se ha procurado que la medición de la consecuencia pueda ser analizada por los funcionarios desde varias perspectivas.

- **Riesgo inherente**

El concepto de riesgo inherente se define como el riesgo que tiene una organización en ausencia de cualquier tipo de acción administrativa orientada a alterar la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los riesgos identificados. El riesgo inherente se mide mediante modelos que cruzan (multiplican) la frecuencia y la consecuencia y producen un arreglo bidimensional.

- **Riesgo residual**

El riesgo residual se entiende como el riesgo remanente, luego de aplicarse las medidas administrativas orientadas a alterar la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los riesgos identificados. Este es el nivel de riesgo que debe evaluarse para ajustarlo con el apetito al riesgo que tenga la organización, ya que si se excede de ese límite entonces es necesario generar opciones de respuesta al riesgo. El riesgo residual depende de la calidad de las medidas de control que posea la organización para mitigar los riesgos identificados. La mitigación del riesgo se entiende como las acciones que se han implementado para reducir la frecuencia con que un evento se puede presentar (cuando esto es posible) o bien para disminuir la consecuencia que la materialización de riesgo puede llegar a tener para la organización.

- **Apetito al riesgo**

Se define como la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar. Excedido este límite se espera que la organización active acciones para dar respuesta al riesgo. El apetito al riesgo de una organización guía su asignación de recursos a las diferentes actividades que realiza y está directamente relacionado con la estrategia de la organización. La selección de objetivos por alcanzar es una manifestación del apetito al riesgo de una organización.

Otras definiciones, de referencia, tomadas de las Directrices dictadas por la Contraloría General de la República. D-3-2005-CO-DFOE:

Administración de riesgos. Cuarta actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la identificación, evaluación, selección y ejecución de medidas para la administración de riesgos. (En normativas técnicas esta actividad también se denomina “tratamiento de riesgos”).

Actividades de control. Políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos, incluyendo específicamente aquellas referentes al establecimiento y operación de las medidas para la administración de riesgos de la organización.

Análisis de riesgos. Segunda actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la determinación del nivel de riesgo a partir de la probabilidad y la consecuencia de los eventos identificados.

Análisis cualitativo. Descripción de la magnitud de las consecuencias potenciales, la probabilidad de que esas consecuencias ocurran y el nivel de riesgo asociado.

Análisis cuantitativo. Estimación de la magnitud de las consecuencias potenciales, de la probabilidad de que esas consecuencias ocurran y del nivel de riesgo asociado.

Atender riesgos. Opción para administrar riesgos, que consiste en actuar ante las consecuencias de un evento, una vez que éste ocurra.

Comunicación de riesgos. Actividad permanente del proceso de valoración del riesgo que consiste en la preparación, la distribución y la actualización de información oportuna sobre los riesgos a los sujetos interesados.

Consecuencia. Conjunto de efectos derivados de la ocurrencia de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sean pérdidas, perjuicios, desventajas o ganancias.

Documentación de riesgos. Actividad permanente del proceso de valoración del riesgo que consiste en el registro y la sistematización de información asociada con los riesgos.

Estructura de riesgos. Clases o categorías en que se agrupan los riesgos en la organización, las cuales pueden definirse según causa de riesgo, área de impacto, magnitud del riesgo u otra variable.

Evaluación de riesgos. Tercera actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la determinación de las prioridades para la administración de riesgos.

Evento. Incidente o situación que podría ocurrir en un lugar específico en un intervalo de tiempo particular.

Factor de riesgo. Manifestación, característica o variable mensurable u observable que indica la presencia de un riesgo, lo provoca o modifica su nivel.

Identificación de riesgos. Primera actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en la determinación y la descripción de los eventos de índole interno y externo que pueden afectar de manera significativa el cumplimiento de los objetivos fijados.

Magnitud. Medida, cuantitativa o cualitativa, de la consecuencia de un riesgo.

Medida para la administración de riesgos. Disposición razonada definida por la organización, previo a la ocurrencia de un evento para modificar, transferir, prevenir, atender o retener riesgos.

Modificar riesgos. Opción para administrar riesgos que consiste en afectar los factores de riesgo asociados a la probabilidad y/o la consecuencia de un evento, previo a que éste ocurra.

Nivel de riesgo. Grado de exposición al riesgo que se determina a partir del análisis de la probabilidad de ocurrencia del evento y de la magnitud de su consecuencia potencial sobre el cumplimiento de los objetivos fijados, permite establecer la importancia relativa del riesgo.

Nivel de riesgo aceptable. Nivel de riesgo que la organización está dispuesta y en capacidad de retener para cumplir con sus objetivos, sin incurrir en costos ni efectos adversos excesivos en relación con sus beneficios esperados o ser incompatible con las expectativas de los sujetos interesados.

Parámetros de aceptabilidad de riesgos. Criterios que permiten determinar si un nivel de riesgo específico se ubica dentro de la categoría de nivel de riesgo aceptable.

Población objetivo. Grupo humano que se pretende atender con la acción institucional.

Política de valoración del riesgo institucional. Declaración emitida por el jerarca de la que orienta el accionar institucional en relación con la valoración del riesgo.

Prevenir riesgos. Opción de administración de riesgos que consiste en no llevar a cabo el proyecto, función o actividad o su modificación para que logre su objetivo sin verse afectado por el riesgo.

Probabilidad. Medida o descripción de la posibilidad de ocurrencia de un evento.

Retener riesgos. Opción de administración de riesgos que consiste en no aplicar los otros tipos de medidas (atención, modificación, prevención o transferencia) y estar en disposición de enfrentar las eventuales consecuencias.

Revisión de riesgos. Quinta actividad del proceso de valoración del riesgo que consiste en el seguimiento de los riesgos y de la eficacia y eficiencia de las medidas para la administración de riesgos ejecutadas.

Riesgo. Probabilidad de que ocurran eventos que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados.

Sujetos interesados. Personas físicas o jurídicas, internas y externas a la organización, que pueden afectar o ser afectadas directamente por las decisiones y acciones de las organizaciones.

Transferir riesgos. Opción de administración de riesgos, que consiste en que un tercero soporte o comparta, parcial o totalmente, la responsabilidad y/o las consecuencias potenciales de un evento.

Valoración del riesgo. Identificación, análisis, evaluación, administración y revisión de los riesgos de las organizaciones, tanto de fuentes internas como externas, relevantes para la consecución de los objetivos. (En normativas técnicas este proceso también se denomina “gestión de riesgos”).

Elaborado por: Departamento Financiero Contable
Departamento Protección
Unidad Control Interno