MANUAL METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES EN LA AGETIC

Aprobado con Resolución Administrativa
AGETIC/RA/0148/2023, de 17 de noviembre de 2023

ÁREA DE PLANIFICACIÓN (AP)

AGETIC Digitalizando Bolivia	**FICHA DE CONTROL DE CAMBIOS**

Nombre del documento: Manual Metodológico para la Gestión de Riesgos y Oportunidades en la AGETIC.

Código del Documento: R.A. AGETIC/RA/0021/2022.

CONTROL DE CAMBIOS		
REF.	**VERSIÓN ANTERIOR**	**VERSIÓN ACTUAL**
1	No se contaba con la tabla de “Evaluación de Tratamiento para el Riesgo/Oportunidad”	Se cuenta con la tabla de “Evaluación de Tratamiento para el Riesgo/Oportunidad”

RESPONSABLES DE ELABORACIÓN, REVISIÓN Y DE CONFORMIDAD

Elaborado por:	Revisado por:	Conformidad:
Adriana Orellana Cargo: Técnico de Planificación Firma Digital	Ramiro Mendieta Cargo: Responsable de Planificación Firma Digital	Vladimir Terán Cargo: Director General Ejecutivo Firma Digital

CONTENIDO

CAPÍTULO I....4
ASPECTOS GENERALES....4
1. Objeto....4
2. Marco Normativo....4
3. Alcance y/o Ámbito de Aplicación....4
4. Responsabilidades....4
5. Previsión....4
6. Definiciones....4
7. Aprobación, Vigencia, Difusión e Implementación....5
8. Revisión y Actualización....5
CAPÍTULO II....5
METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES....5
9. Riesgos y Oportunidades (R&O)....5
9.1. Fuentes u orígenes de los Riesgos y Oportunidades (R&O)....6
9.2. Riesgos y Oportunidades de los procesos....7
9.2.1. Identificación de Riesgos y Oportunidades (R&O)....7
9.2.2. Evaluación del Riesgo/Oportunidad (R&O)....7
9.2.3. Planes de Acción de R&O....13
9.3. Eficacia de las acciones para abordar estos Riesgos y Oportunidades....13
9.3.1. Revisión y Reevaluación....13
9.3.2. Retroalimentación....14

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

1. Objeto

Establecer y describir las actividades y procedimientos para identificar y abordar los riesgos y oportunidades para lograr la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnología de Información y Comunicación (AGETIC).

2. Marco Normativo

El presente manual, tiene como marco normativo a las siguientes disposiciones:

- **a.** Norma ISO 9000:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario.
- **b.** Norma ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- **c.** Norma ISO 31000:2018, Gestión del Riesgo – Principios y Directrices.
- **d.** Norma ISO 31010:2019, Gestión del Riesgo – Técnicas de evaluación de riesgos.

3. Alcance y/o Ámbito de Aplicación

Aplica a todo el alcance establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad de la AGETIC.

La presente metodología será aplicado por todas las Unidades y Áreas de la Institución.

4. Responsabilidades

Todos los dueños de procesos son responsables de seguir lo establecido en el presente documento, a su vez el Área de Planificación (AP) se encargará de asegurar su cumplimiento.

5. Previsión

En caso de presentarse dudas, omisiones, contradicciones y/o diferencias en la interpretación del presente Manual, éstas serán solucionadas en los alcances y previsiones establecidas en las disposiciones legales y normativa pertinentes.

6. Definiciones

- **a. Riesgo:** Efecto de la incertidumbre.
- **b. Oportunidad:** Efecto potencialmente beneficioso.
- **c. Probabilidad:** Posibilidad de que ocurra algo.
- **d. Impacto:** Resultado de un evento que nos afecta.
- **e. Beneficio:** Acción favorable.

f. Evento: Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.
g. Consecuencia: Resultado de un evento que afecta a los objetivos.

7. Aprobación, Vigencia, Difusión e Implementación

El presente Manual deberá ser aprobado por el Director General Ejecutivo de la AGETIC mediante Resolución Administrativa. Su vigencia será a partir de la fecha establecida en la Resolución Administrativa de aprobación.

La difusión del Manual será realizado por el Área de Planificación (AP). La implementación será efectuado por las todas las Unidades y Áreas de la AGETIC.

8. Revisión y Actualización

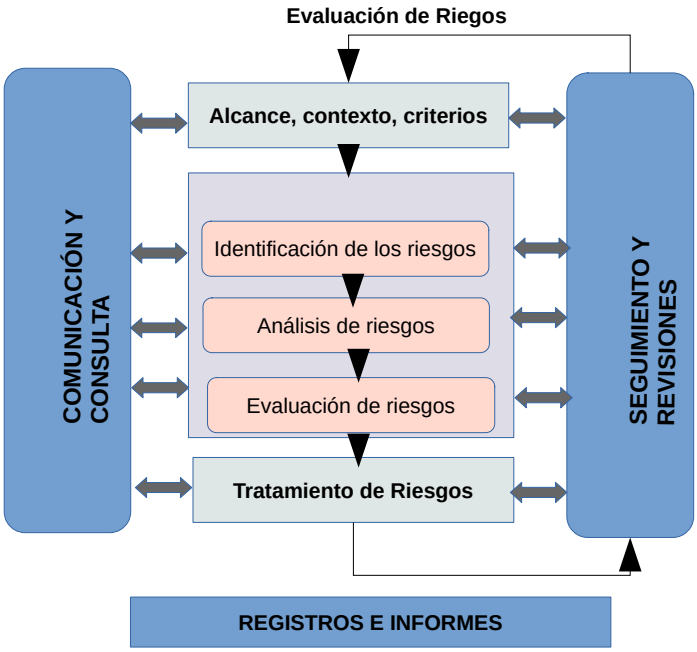
El presente Manual deberá ser ajustado y/o actualizado cuando se produzcan cambios o ajustes en el marco normativo, o cuando por razones internas y/o del entorno se justifique realizar modificaciones; y en aplicación al principio de la mejora continua del SGC de la AGETIC.

El Área de Planificación (AP) realizará el ajuste y actualización del Manual cuando se produzcan los cambios señalados.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

9. Riesgos y Oportunidades (R&O)

Actualmente, se deben enfrentar distintos tipos de riesgos y oportunidades (R&O) vinculados a factores de tipo estratégico y en las operaciones de la institución. El proceso general para abordar riesgos y oportunidades (R&O) es el siguiente:



Fuente: Norma ISO 31000:2018, Gestión del Riesgo - Principios y Directrices.

La comunicación y consulta debe llevarse a cabo con los dueños o responsables de los procesos en las distintas Unidades y Áreas organizacionales. El Seguimiento y Medición estará a cargo del personal del Área de Planificación.

Los pasos a seguir para realizar la gestión de los riesgos y oportunidades son los siguientes:

- Identificación de Riesgos y oportunidades.
- Análisis y evaluación.
- Priorización de los riesgos.
- Toma de decisiones.
- Planificación (acciones y objetivos).

9.1. Fuentes u orígenes de los Riesgos y Oportunidades (R&O)

Las principales fuentes u orígenes para la identificación de los riesgos y oportunidades incluyen:

- De la organización y de su contexto (análisis de contexto: Tipo estratégico Provenientes del análisis FODA).
- De las necesidades y expectativas de la partes interesadas de la AGETIC.

- De Procesos/Procedimientos (Estratégicos, Operativos, Apoyo y Evaluación).
- De Acciones de Corto Plazo (derivados del POA).
- De Auditorías (Internas o Externas).
- Otras (Las que puedan surgir).

9.2. Riesgos y Oportunidades de los procesos

Se toma en cuenta lo definido en el numeral 9.1. y se sigue la siguiente secuencia:

9.2.1. Identificación de Riesgos y Oportunidades (R&O)

Se utilizará el Formulario de Medidas para Abordar El Plan de Acción y Control de Riesgos/ Oportunidades correspondiendo a las Unidades y Áreas la identificación de R&O (Ver Anexo Nº 1).

9.2.2. Evaluación del Riesgo/Oportunidad (R&O)

La evaluación de los riesgos y oportunidades tomará como factores a los niveles de Probabilidad, Impacto y Beneficio. Para el efecto, se llenará el Formulario de Medidas para Abordar El Plan de Acción y Control de Riesgos/Oportunidades correspondiendo a las Unidades y Áreas la identificación de R&O (Ver Anexo Nº 1).

A. Probabilidad

Los niveles para la evaluación de la probabilidad son:

TABLA 1: PROBABILIDAD (P) DE QUE OCURRA EL RIESGO IDENTIFICADO			
Clasificación	**Descripción**	**Frecuencia**	**PUNTAJE**
BAJA	Es poco probable que ocurra el Riesgo. De presentarse se daría en situaciones especiales.	Se ha presentado en el último año, una vez o nunca.	3
MEDIA	Es probable que el Riesgo ocurra. Puede presentarse en algún momento pese a los controles establecidos.	Se ha presentado en el último año hasta dos veces.	5
ALTA	Es altamente probable que suceda el Riesgo. Se va presentar el evento de manera inevitable o favorable.	Se ha presentado en el último año más de tres veces.	9

B. Impacto

Los niveles para la evaluación del impacto son:

TABLA 2: IMPACTO (I) QUE PRODUCIRÁ EL RIESGO IDENTIFICADO			
Clasificación	**Descripción**	**Frecuencia**	**PUNTAJE**
BAJO	El impacto es de manera interna o puntual en las partes interesadas, procesos, productos y servicios. De presentarse se tratarían como correcciones.	Se ha presentado en el último año hasta dos veces.	4
MEDIO	El impacto afecta al proceso o elementos del sistema de gestión. De presentarse se tratarían como acciones correctivas o posibles cambios en el sistema de gestión.	Se ha presentado en el último año entre tres y cinco veces.	6
ALTO	El impacto afecta a la confianza en el proceso o elementos del sistemas de gestión. De presentarse se tratarían como acciones correctivas y harían cambios importantes en el sistema de gestión.	Se ha presentado en el último año más de cinco veces.	8

C. Nivel del Riesgo

Es el producto de la probabilidad (P) e impacto (I), expresado de la siguiente manera:

$$IR = P * I$$

La matriz de nivel de riesgo, se usa para ilustrar los diferentes niveles posibles:

TABLA 3: DETERMINAR EL ÍNDICE DEL RIESGO (IR)				
IR = P * I		**PROBABILIDAD (P)**		
		BAJA (3)	**MEDIA (5)**	**ALTA (9)**
IMPACTO (I)	**ALTO (8)**	**24 MEDIO**	**40 ALTO**	**72 ALTO**
	MEDIO (6)	**18 BAJO**	**30 MEDIO**	**54 ALTO**
	BAJO (4)	**12 BAJO**	**20 BAJO**	**36 MEDIO**

D. Toma de decisión

Es la manera cuantitativa de medir lo significativo de cada riesgo para realizar una toma de decisión.

Los Niveles del Riesgos para la toma decisión son:

TABLA 4: NIVEL DEL RIESGO		
ZONA	**CALIFICACIÓN**	**DECISIÓN**
VERDE	RIESGO BAJO (12 a 20)	a. Aceptar (no se requiere una acción) (12 a 20)
AMARILLA	RIEGO MEDIO (24 a 36)	a. Repartir (24) b. Asignar (30) c. Cambiar (36)
ROJA	RIESGO ALTO (40 a 72)	a. Controlar (40) b. Evitar (54) c. Eliminar (72)

DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES A SEGUIR	EJEMPLO
Aceptar: Cuando se cuentan con controles apropiadas para tratar el riesgo y no se requieren acciones adicionales.	Se tiene procedimientos que incluyen controles para evitar que se materialice un riesgo.
Repartir: El riesgo implica compartir el mismo con otras Unidades y/o Áreas u otros procesos internos.	Acuerdos entre distintas Unidades y Áreas para asumir el riesgo. *Coordinación y definición de acciones entre las distintas Unidades y Áreas para gestionar el riesgo.*
Asignar: El riesgo implica transferir el riesgo a alguna parte interesada externa.	Incorporar requisitos particulares en los términos de referencia de un proceso. *Solicitud de complementación de información necesaria para dar cumplimiento al proceso u operación requerida.*
Cambiar: El riesgo implica que la modificación de la probabilidad y/o impacto es la decisión oportuna.	Aplicar algún formulario, reporte o lista de verificación. *Efectuar la modificación de operaciones, reglamentos, procedimientos y/o formularios.*
Controlar: El riesgo implica asegurarse que no cambie la probabilidad y/o impacto a través de una acción puntual.	Aplicar algún Reglamento o Procedimiento. *Efectuar el seguimiento a las operaciones específicas de cada Unidad o Área organizacional (Reglamentos, procesos, procedimientos, etc).*

Evitar: El riesgo implica plantear acciones para prevenir el evento.	Optimización del proceso, hacer seguimiento, uso de tecnologías disponibles, desarrollo de sistemas. *Determinar acciones para optimizar las operaciones, procedimientos, sistematización de procesos y uso de nuevas tecnologías.*
Eliminar: El riesgo implica actuar sobre la fuente de origen del riesgo.	Rediseño del proceso, cambio de tecnología. *Efectuar el rediseño de las operaciones desarrolladas en cada Unidad y/o Área organizacional (Reglamentos, procesos, procedimientos, adopción de nuevas prácticas, etc).*

E. Beneficio

Los niveles para la evaluación de beneficio son:

TABLA 5: NIVEL DE BENEFICIO (B) DE LA OPORTUNIDAD IDENTIFICADA			
CLASIFICACIÓN	**DESCRIPCIÓN**	**Frecuencia**	**PUNTAJE**
BAJA	El beneficio es de manera interna o puntual en las partes interesadas, procesos, productos y servicios.	Se ha presentado en el último año, una vez.	4
MEDIA	El beneficio contribuye al proceso o elementos del sistema de gestión. De presentarse se harían cambios leves en el sistema de gestión.	Se ha presentado en el último año entre dos y tres veces.	6
ALTA	El beneficio contribuye a la mejora del proceso o elementos del sistema de gestión. De presentarse se harían cambios importantes en el sistema de gestión.	Se ha presentado en el último año más de tres veces.	8

F. Probabilidad

Los niveles para la evaluación de probabilidad son:

TABLA 6: PROBABILIDAD (P) DE QUE OCURRA LA OPORTUNIDAD IDENTIFICADO			
Clasificación	**Descripción**	**Frecuencia**	**PUNTAJE**
BAJA	Es poco probable que ocurra el R&O. De presentarse se daría en situaciones especiales.	Se ha presentado en el último año, una vez o nunca.	3
MEDIA	Es probable que el R&O ocurra. Puede presentar en algún momento pese a los controles establecidos.	Se ha presentado en el último año hasta dos veces.	5
ALTA	Es altamente probable que suceda el R&O. Se va presentar el evento de manera inevitable o favorable.	Se ha presentado en el último año más de tres veces	9

G. Nivel de Oportunidad

El nivel de oportunidad es la manera cuantitativa de medir lo beneficioso de cada oportunidad.

Se calcula a partir de la valoración de la probabilidad de ocurrencia y del beneficio. Es el producto de la probabilidad (P) y beneficio (B), expresado por:

$$IO = P * B$$

La matriz del nivel de oportunidad, se usa para ilustrar los diferentes niveles posibles.

TABLA 7: DETERMINAR EL NIVEL DE OPORTUNIDAD (IO)				
IO = B * P		**PROBABILIDAD (P)**		
		BAJA (3)	**MEDIA (5)**	**ALTA (9)**
BENEFICIO (B)	**ALTO (8)**	**24 MEDIA**	**40 ALTA**	**72 ALTA**
	MEDIO (6)	**18 BAJA**	**30 MEDIA**	**54 ALTA**
	BAJO (4)	**12 BAJA**	**20 BAJA**	**36 MEDIO**

H. Toma de decisión (Oportunidades)

En función a la evaluación efectuada se tiene las siguientes zonas de oportunidad:

TABLA 8: NIVEL DE OPORTUNIDAD		
ZONA	**CALIFICACIÓN**	**ACCIÓN A SEGUIR**
GRIS	BAJA (12 a 20)	**a.** No requiere acción en particular (12 a 20)
NARANJA	MEDIA (24 a 36)	**a.** No requiere acción en particular (24) **b.** No requiere acción en particular (30) **c.** No requiere acción en particular (36)
AZUL	ALTA (40 a 72)	**a.** Planificar (40) **b.** Ejecutar (54) **c.** Evaluar (72)

DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES A SEGUIR	ACCIÓN
No se requiere acción en particular	No requiere Plan de Acción
No se requiere acción en particular	No requiere Plan de Acción
No se requiere acción en particular	No requiere Plan de Acción
No se requiere acción en particular	No requiere Plan de Acción
Planificar: La oportunidad consiste en establecer las acciones necesarias para su implementación.	Requiere Plan de Acción
Ejecutar: La oportunidad consiste en implementar el plan de acción determinado.	Requiere Plan de Acción
Evaluar: Los beneficios de la oportunidad implementada.	Requiere Plan de Acción

9.2.3. Planes de Acción de R&O

Una vez evaluado el nivel los riesgos y oportunidades, según corresponda, se deben determinar acciones para abordarlos. Se deberán desplegar los planes de acción respectivos estableciendo las actividades, responsables, recursos (inversión si corresponde) y tiempos involucrados (plazos).

Según el tipo de *riesgo* se desplegarán en el formulario a aquellos que hayan sido valorados como *Altos y Medios* para implementar los planes de acciones que sean necesarios.

Según el *tipo de oportunidad* se desplegarán en el formulario a aquellas que hayan sido valorados como *Altas* para implementar los planes de acciones que sean necesarios.

9.3. Eficacia de las acciones para abordar estos Riesgos y Oportunidades

9.3.1. Revisión y Reevaluación

Por lo menos una vez cada gestión las Unidades Organizacionales de la AGETIC harán la reevaluación de riesgo u oportunidad, para ver si el nivel de probabilidad ha cambiado, en base a la siguiente tabla:

TABLA 9: EVALUACIÓN DEL TRATAMIENTO PARA EL RIESGO/OPORTUNIDAD

N°	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN DEL TRATAMIENTO	PROBABILIDAD DEL RIESGO/OPORTUNIDAD
1	El tratamiento del riesgo/oportunidad es suficiente	**Eficaz**	**BAJA**
2	El tratamiento del riesgo/oportunidad debe ser mejorado	**Regular**	**MEDIA**
3	El tratamiento de riesgo/oportunidad presenta deficiencias en sus acciones	**Deficiente**	**ALTA**

Para verificar la eficacia de las acciones tomadas, el Área de Planificación (AP) revisa:

a) Grado de la eficacia.- Si esta ha sido “Positiva” (el riesgo a disminuido o está controlado) o “Negativa” (el riesgo a aumentado o se mantiene y el impacto es de consideración). Para las acciones para abordar oportunidades, se considerará eficaz la acción ha sido implementada.

b) Recomendaciones.- Describir alguna recomendación sobre el Grado de eficacia de las acciones tomadas. Estas pueden ser, entre otras:

- Mantener la acción para controlar el riesgo,

- Determinar una nueva acción para abordar el riesgo u oportunidad.
- Eliminar el riesgo (solo en caso de que se asegure que este riesgo ya no se presentaría, porque el proceso o actividad se elimina, la Unidad o Área ya no existe, etc.)

La verificación de la eficacia de las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades se registra en el formulario de “Plan de acciones” estará a cargo de cada Unidad y Área organizacional y se deberá reportar al Área de Planificación (AP), para hacer el seguimiento.

Para la verificación de la eficacia se deben adjuntar las evidencias de implementación del Plan de Acción.

9.3.2. Retroalimentación

En base a la aplicación de los riesgos y oportunidades tratados se van a realizar las modificaciones que sean necesarias con el fin de seguir el proceso de gestión de riesgos y oportunidades.

ANEXO Nº 1
FORMULARIO DE MEDIDAS PARA ABORDAR EL PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS/OPORTUNIDADES

AGETIC Digitalizando Bolivia	FORMULARIO DE MEDIDAS PARA ABORDAR EL PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS/OPORTUNIDADES																												
Código:	Versión: 0																								APROBADO:				
UNIDAD/ÁREA ORGANIZACIONAL:																													
PROCESO																										FECHA DE ELABORACIÓN:			
N°	OPERACIÓN	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO/OPORTUNIDAD				EVALUACIÓN DEL RIESGO				EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD				TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD (PLAN)				EVALUACIÓN DEL RIESGO (Realizo por las Unidades y Áreas)			EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD (Realizado por las Unidades y Áreas)			SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA EFICACIA (Realizado por el Área de Planificación)			
		RIESGO O OPORTUNIDAD	CAUSA(S)	EFECTO(S)	UNIDAD O ÁREA	PROBABILIDAD (P)	IMPACTO (I)	NIVEL DEL RIESGO (PxI)	DECISIÓN DEL RIESGO	PROBABILIDAD (B)	BENEFICIO (P)	NIVEL DE OPORTUNIDAD (BxP)	DECISIÓN DE OPORTUNIDAD	Acciones	Evidencia	Plazo	Responsable (s)	Probabilidad (B)	Impacto (I)	Nivel de Riesgo (B*L)	Probabilidad (B)	Beneficio (P)	Nivel de Oportunidad (B*P)	Verificación de la Evidencia	Recurrencia del Riesgo	Grado de Eficacia	Requiere una nueva Acción (NE o PE)
		RIESGO																											
		OPORTUNIDAD																											
		OPORTUNIDAD																											
		RIESGO																											
OBSERVACIÓN:																													

RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN					
Elaborado por: Nombre, Cargo y Firma Digital	Aprobado por: Nombre, Cargo y Firma Digital	Revisado por el Área de Planificación: Nombre, Cargo y Firma Digital		Aprobado por el Área de Planificación: Nombre, Cargo y Firma Digital	
		Fecha de Revisión:		Fecha de Aprobación:	