

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 289" data-label="Text"> <p><b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b></p> </div>	Nº de Página: 1 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	--	---

---

# MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL CENTRO INTERNACIONAL DE FERIAS Y CONVENCIONES – CIFCO -

---

Revisión: 1		Nº de Página: 2 de 53
Fecha de Revisión del Manual:		Fecha Revisión Página: 02DIC15
02DIC15		
<b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>		

## ÍNDICE GENERAL

	SECCIÓN	PÁGINA
I	Portada	1
II	Índice General	2
III	Lista de Páginas Efectivas	4
IV	Tabla de Registro de Revisiones	6
V	Hoja de solicitud de revisiones y modificaciones al manual	7
VI	Realce de los cambios por revisión	9
	Introducción	10
1	Alcance de la Gestión de Riesgos	11
2	Términos y Definiciones	16
3	Principios de la Gestión de Riesgos	22
4	Marco Administrativo de la Gestión de Riesgos del CIFCO	23
4.1	Concepto General	23
4.2	Mandato y Compromiso Gerencial de la Gestión de Riesgos	24
4.3	Funciones y Responsabilidades	27
4.4	Integración de la Gestión de Riesgos dentro de los Procesos del CIFCO	29
4.5	Recursos para la Administración de Riesgos del CIFCO	29
4.6	Establecimiento de la Comunicación interna y mecanismos de reportes	29
4.7	Establecimiento de la Comunicación externa y mecanismos de reportes	30
4.8	Implementación de la Gestión de Riesgos en el CIFCO	30
5	Proceso de Gestión de Riesgos	31
5.1	Concepto General	31
5.2	Comunicación y consulta	32
5.3	Establecimiento de los contextos	32
5.4	Definición del Criterio de Riesgo	33
5.5	Análisis del Riesgo	33
5.6	Evaluación del Riesgo	33
5.7	Tratamiento del Riesgo	33
5.8	Procedimiento de Implementación de la Gestión de Riesgos	34
5.9	Monitoreo y Revisión del Proceso de Gestión de Riesgos del	40

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254">  </div> <div data-bbox="623 262 1010 291"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 3 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	--	---

	CIFCO	
Anexo A	Proceso General de la Gestión de Riesgos y Formularios para la Gestión de Riesgos con su procedimientos de llenado	42

## LISTADO DE PÁGINAS EFECTIVAS

Revisión: 1		Nº de Página: 4 de 53
Fecha de Revisión del Manual:		Fecha Revisión Página: 02DIC15
02DIC15		
<b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>		

SECCIÓN	NUMERO DE PÁGINA	NUMERO DE REVISIÓN	FECHA DE REVISIÓN
	1	1	02 DICIEMBRE 2015
	2	1	02 DICIEMBRE 2015
	3	1	02 DICIEMBRE 2015
	4	1	02 DICIEMBRE 2015
	5	1	02 DICIEMBRE 2015
	6	1	02 DICIEMBRE 2015
	7	1	02 DICIEMBRE 2015
	8	1	02 DICIEMBRE 2015
	9	1	02 DICIEMBRE 2015
	10	1	02 DICIEMBRE 2015
1	11	1	02 DICIEMBRE 2015
	12	1	02 DICIEMBRE 2015
	13	1	02 DICIEMBRE 2015
	14	1	02 DICIEMBRE 2015
	15	1	02 DICIEMBRE 2015
2	16	1	02 DICIEMBRE 2015
	17	1	02 DICIEMBRE 2015
	18	1	02 DICIEMBRE 2015
	19	1	02 DICIEMBRE 2015
	20	1	02 DICIEMBRE 2015
	21	1	02 DICIEMBRE 2015
3	22	1	02 DICIEMBRE 2015
4	23	1	02 DICIEMBRE 2015
	24	1	02 DICIEMBRE 2015
	25	1	02 DICIEMBRE 2015
	26	1	02 DICIEMBRE 2015
	25	1	02 DICIEMBRE 2015
	28	1	02 DICIEMBRE 2015
	29	1	02 DICIEMBRE 2015
	30	1	02 DICIEMBRE 2015
5	31	1	02 DICIEMBRE 2015
	32	1	02 DICIEMBRE 2015

Revisión: 1		Nº de Página: 5 de 53
Fecha de Revisión del Manual:		Fecha Revisión Página: 02DIC15
02DIC15		
MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS		

	33	1	02 DICIEMBRE 2015
	34	1	02 DICIEMBRE 2015
	35	1	02 DICIEMBRE 2015
	36	1	02 DICIEMBRE 2015
	37	1	02 DICIEMBRE 2015
	38	1	02 DICIEMBRE 2015
	39	1	02 DICIEMBRE 2015
	40	1	02 DICIEMBRE 2015
	41	1	02 DICIEMBRE 2015
Anexo A	42	1	02 DICIEMBRE 2015
	43	1	02 DICIEMBRE 2015
	44	1	02 DICIEMBRE 2015
	45	1	02 DICIEMBRE 2015
	46	1	02 DICIEMBRE 2015
	47	1	02 DICIEMBRE 2015
	48	1	02 DICIEMBRE 2015
	49	1	02 DICIEMBRE 2015
	50	1	02 DICIEMBRE 2015
	51	1	02 DICIEMBRE 2015
	52	1	02 DICIEMBRE 2015
	53	1	02 DICIEMBRE 2015

\_\_\_\_\_  
**Aprobado por el representante del  
Comité de Riesgos del CIFCO**

\_\_\_\_\_  
**Fecha de aprobación**

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="737 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 289" data-label="Text"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 6 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	---

#### TABLA DE REGISTRO DE REVISIONES

Nº DE REVISIÓN	FECHA DE REVISIÓN	FECHA DE INSERCIÓN	INSERTADA POR
1	02 DICIEMBRE 2015	02 DICIEMBRE 2015	PROCEM CONSULTORES, S.A. DE C.V.

Este registro es para mantener el control de las revisiones al Manual de Gestión de Riesgos en versión digital e impresa. El propietario controlado del manual es responsable de la actualización de su manual, para ello, la información en la Tabla de Registro de Revisiones debe de ser completada y las nuevas páginas deben de ser insertadas en su manual. No se permitirá enmiendas escritas a mano. Todas las propuestas de revisiones, enmiendas o alteraciones a cada página de este manual, deberá ser sometida al Comité de Gestión de Riesgos de CIFCO, sin excepción, utilizando la Hoja de Solicitud de Revisión y Modificación al Manual de Gestión de Riesgo del CIFCO.

Revisión: 1		Nº de Página: 7 de 53
Fecha de Revisión del Manual:		
02DIC15		Fecha Revisión Página: 02DIC15
MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS		

## HOJA DE SOLICITUD DE REVISIÓN Y MODIFICACIÓN AL MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGO DEL CIFCO

Cualquier persona que sea empleado del CIFCO podrá sugerir cambios a este manual, con el propósito de:

1. Mejorar continuamente el proceso descrito
2. Determinar algunas inconsistencias en su contenido
3. Oportunidad de participar abiertamente

Utilizar el formulario abajo descrito y presentarlo formalmente al jefe inmediato superior para su respectiva consideración.

.....

Estimados Señores Comité de Riesgos:

Someto a su estimable consideración, realizar la siguiente revisión y modificación a la sección: \_\_\_\_\_, literal: \_\_\_\_\_ y numeral: \_\_\_\_\_ del Manual de Gestión de Riesgos. La justificación de esta propuesta de revisión y modificación responde a lo siguiente:

(Espacio reservado para detallar y justificar la solicitud de revisión y modificación al manual. Si necesita más páginas adicionales adjuntarlas a esta hoja de solicitud asegurando de enumerarlas e identificándolas apropiadamente.)

Esta revisión o modificación será considerada y aprobada por el Comité de Riesgos del CIFCO si así lo requiere o amerita.

Nombre de la persona que gestiona el cambio: \_\_\_\_\_

Aprobación de la propuesta por parte del jefe inmediato superior: \_\_\_\_\_

Fecha de solicitud: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que recibe la solicitud: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

.....

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1010 289" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 8 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	---

Página Intencionalmente dejada en blanco





Revisión: 1		Nº de Página: 10 de 53
Fecha de Revisión del Manual:		Fecha Revisión Página: 02DIC15
02DIC15		
MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS		

## INTRODUCCIÓN

El Centro de Feria y Convenciones de El Salvador (CIFCO), respondiendo a sus esfuerzos por contribuir al potenciamiento de las capacidades del Gobierno Central de El Salvador, para el desarrollo económico, industrial, social y competitivo; presenta este Manual de Gestión de Riesgos con la finalidad de brindar métodos y herramientas para ser usados por todo el personal que conforma el CIFCO; lo utilice en condiciones de gestionar los riesgos institucionales en sus respectivos ámbitos de trabajo y minimice las consecuencias a través de la creación de defensas organizativas, que aseguren los servicios a los clientes y a las partes interesadas de la institución.

Se puede asegurar que este manual aportará a generar una cultura de prevención en todo el personal, como su involucramiento directo y afirme la pro actividad y la capacidad institucional de sobreponerse de manera creativa a las adversidades de su entorno.

La Gestión de Riesgos para el CIFCO consiste en el conjunto de políticas, objetivos, procedimientos y acciones que se implementen para identificar, analizar, evaluar, valorar, informar y revelar los riesgos a la cual que se encuentre expuesta la institución en la realización de sus operaciones.

El concepto de riesgo considera la posibilidad de que ocurra un contratiempo o se produzca un daño, pero también es un verbo y, en este sentido, arriesgarse, atreverse, supone una elección con incertidumbre la que se debe minimizar.

Se trata de la valoración del riesgo y su administración en un proceso coherente de toma de decisiones, es por eso que se abordan cuestiones tales como: definir tipos de riesgos identificar sus factores, entre otros.

Tratar con el riesgo significa: comprenderlo, esto es, saber medirlo y valorarlo, establecer límites de riesgo aceptable y los tipos de riesgos que deben ser evitados, gestionarlo introduciendo cambios administrativos u operativos si fuera necesario, estableciendo la planificación de gestión de defensas y controlarlo mediante acciones documentadas y medidas a través de auditorías internas.

Indudablemente que la administración de riesgos es una cuestión compleja donde los gestores deben tratar con los involucrados ya sean individuales o institucionales, ya que la percepción

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 915 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 287" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 11 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

del riesgo es influida por circunstancias cambiantes, en un entorno que transforma continuamente.

## 1. ALCANCE DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

El Centro Internacional de Ferias y Convenciones (de ahora en adelante referida como CIFCO) se enfrenta a factores internos y externos; sus efectos hacen que haya inciertos en lograr sus objetivos institucionales. El efecto de esta incertidumbre sobre el desempeño eficiente de los objetivos es el riesgo. Todas las actividades administrativas y operativas del CIFCO implican un riesgo. La organización ha decidido gestionar el riesgo mediante la identificación, análisis, evaluación y valorización del riesgo para determinar el adecuado tratamiento a través de defensas organizacionales planificadas.

A lo largo de este proceso, se comunican y consultan con los clientes, partes interesadas y el personal interno, para supervisar y examinar los niveles de supervisión y control, con el fin de asegurarse de minimizar los riesgos de la institución. Este manual describe el proceso sistemático y lógico en detalle y una serie de principios que deben ser satisfechas para la eficaz Gestión de Riesgos de la institución. Este manual cumple con la guía internacional ISO 31000:2009, al implementar y mejorar continuamente el marco administrativo, cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en la planificación estratégica de la institución y en la Gestión Gerencial.

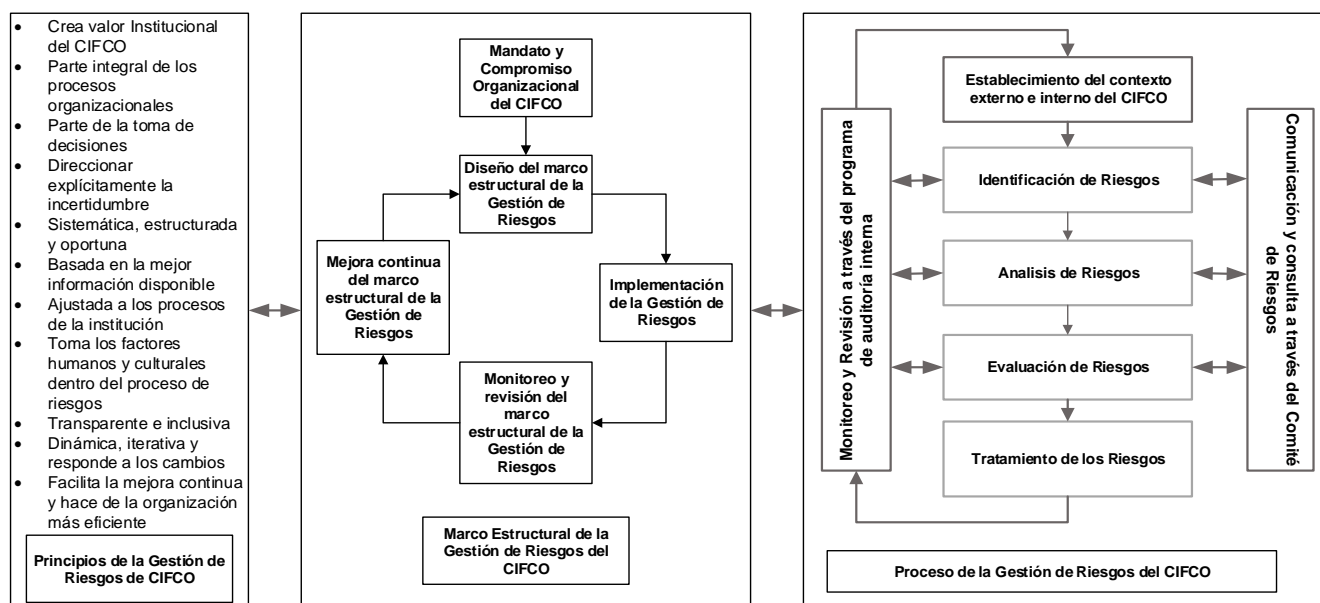
La gestión de riesgos se aplica en toda la institución, en sus áreas y niveles, en cualquier momento, así como en las funciones específicas, proyectos y actividades. Aunque la práctica de la gestión de riesgos ha sido desarrollada con el tiempo con el fin de satisfacer las diversas necesidades, la adopción de este proceso consistente en un marco global que puede ayudar a asegurar que el riesgo se gestiona con eficacia, eficiencia y coherencia en toda la organización.

El método genérico descrito en este Manual de Gestión de Riesgos, proporciona los principios y directrices para la gestión de cualquier forma de riesgo de manera sistemática, transparente y creíble, y en cualquier ámbito y contexto del CIFCO.

La gestión de riesgos en la institución trae consigo las necesidades individuales, las percepciones y los criterios. Por tanto, una característica clave de este Manual es la

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 98 915 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="621 262 1008 287" data-label="Section-Header"> <p><b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b></p> </div>	Nº de Página: 12 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

inclusión de "establecer el contexto" como una actividad genérica en el inicio de este proceso. Establecer el contexto capturará los objetivos de la organización, el entorno en que desarrolla los objetivos, sus grupos de interés y la diversidad de criterios de riesgo - todo lo cual ayudará a revelar y evaluar la naturaleza y la complejidad de sus riesgos. La relación entre los principios de gestión del riesgo, el marco administrativo en que se produce y su proceso está descrito en este Manual tal como se muestra en la Figura 1.A



**FIGURA 1.A**  
**PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL CIFCO**

En el CIFCO se cree que al implementar los principios de la Gestión de Riesgos se conseguirá primordialmente lo siguiente:

1. Crear un valor Institucional: contribuye a la consecución de los objetivos, a la mejora del rendimiento de todas nuestras funciones, a la seguridad operacional, al cumplimiento legal y reglamentario.
2. Parte integral de todos los procesos: no se constituye en una actividad independiente ya que es una actividad principal de la institución.
3. Adoptar los resultados de la Gestión de Riesgos para la toma de decisiones.
4. Direccional explícitamente toda la incertidumbre de los procesos causados por las amenazas, a través de las defensas institucionales.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 287" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 13 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

5. La Gestión de Riesgos es sistemática, estructurada y oportuna, lo que nos ayuda al ordenamiento administrativo de todas las fallas activas y condiciones latentes de la institución.
6. Toda la gestión está basada en la mejor información disponible vertical y horizontalmente entre los clientes, partes interesadas, la alta dirigencia, las gerencias y todo el personal del CIFCO: la información de entrada para el proceso de Gestión de Riesgos se basan en fuentes de información tales como datos históricos, experiencias del personal, información de los clientes y de las partes interesadas y opiniones de expertos
7. La Gestión de Riesgos está en consonancia con el contexto externo e interno de la institución y su perfil de riesgo.
8. Por la importancia de la administración de los riesgos, se toman los factores humanos y culturales como parte del proceso: reconocemos las capacidades, percepciones e intenciones de las personas internas y externas que pueden facilitar o dificultar el logro de los objetivos.
9. Es un proceso transparente e inclusivo, que fomenta el trabajo en equipo dentro de la institución: participación adecuada y oportuna de los clientes, partes interesadas y, en particular, los tomadores de decisiones, en todos los niveles de la institución; asegura que la Gestión de Riesgos sigue siendo pertinente y actualizada. La participación permite también que el personal esté debidamente representado y que sus opiniones sean tomadas en cuenta para determinar el criterio del riesgo.
10. Es un proceso dinámico, iterativo y responde a los cambios de los contextos de la institución, tanto internamente como externamente, monitoreándolos y revisando nuevos riesgos.
11. Facilitar la mejora continua y hacer que la institución sea más eficiente: Se desarrollan e implementan estrategias para mejorar el grado de madurez en la Gestión de Riesgos junto con todos los demás aspectos de la institución.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 289" data-label="Section-Header"> <p><b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b></p> </div>	Nº de Página: 14 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	--	--

## **MARCO ESTRUCTURAL DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL CIFCO**

Para lograr una mayor eficiencia de los principios de Gestión de Riesgo dentro del marco administrativo, la alta administración del CIFCO ha considerado establecer un mandato y compromiso gerencial a través del establecimiento de una política, objetivos e indicadores de gestión.

Como lo indica la Figura 1.A, el éxito de la Gestión de Riesgos dependerá de la eficacia del marco de gestión, que proporciona las bases y los acuerdos que se incorporan en todos los niveles de la institución. El marco ayuda a la administración de forma efectiva a través de la aplicación del proceso de Gestión de Riesgos en todos los niveles y en los contextos de la institución, y consiste en la planificación del proceso gerencial de la administración de riesgos, su implementación, el monitoreo y revisión constante.

El monitoreo consiste en la aplicación continua de las auditorías internas y externas cuyos resultados significarán los cambios a los procesos actuales, permitiendo la modificación a los procesos contenidos en el Manual de Gestión de Riesgos, lo que llega a constituirse como parte de los elementos de la mejora continua de la institución.

## **PROCESO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL CIFCO**

La relación que el CIFCO establece entre los principios de la gestión de riesgos y el marco administrativo, es a través del proceso de la Gestión de Riesgos y que consiste en:

- i. El establecimiento de los contextos internos y externos, como el origen de las amenazas a la Institución.
- ii. En base a los contextos se identifican los orígenes de las amenazas, sean estas fallas activas o condiciones latentes. Para ello el CIFCO ha establecido mecanismos de comunicación e informes provenientes de la información generada por los clientes, partes interesadas, el personal interno, acreedores, el gobierno y proveedores.
- iii. Se analizan los riesgos de cada amenaza, identificando claramente las causas raíces, para ello, se utiliza herramientas universales de identificación.

Revisión: 1		Nº de Página: 15 de 53
Fecha de Revisión del Manual:		Fecha Revisión Página: 02DIC15
02DIC15		
MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS		

- iv. Analizados los riesgos, se inicia con la evaluación de los riesgos, que consiste en determinar las probabilidades y las consecuencias de la ocurrencia a fin de valorizar cada riesgo.
- v. Evaluados los riesgos a profundidad, la institución aplica los tratamientos específicos a fin de mitigarlos o minimizarlos.
- vi. CIFCO ha implementado un programa de Auditorías Internas que asegura la validez y confianza de todo el proceso de gestión de riesgos. Los resultados de auditoría servirán para que los gerentes y jefes establezcan las acciones correctivas y preventivas, como también las revisiones a sus procesos y procedimientos internos, con el objetivo de asegurar su eficiencia. La revisión a los procesos y procedimientos tienen que reflejarse en el Manual de Gestión de Riesgos asegurando de esta manera, la mejora continua de los procesos.
- vii. Todo el proceso de gestión de riesgos conlleva una comunicación efectiva gerencial, para ello, corresponde al Comité de Gestión de Riesgos el seguimiento al rendimiento eficiente de los principios, al marco administrativo y al proceso de la Gestión de Riesgos del CIFCO.

La gestión del riesgo permite a la institución:

- Aumentar la probabilidad de lograr los objetivos;
- Fomentar una gestión proactiva;
- Ser conscientes de la necesidad de identificar y tratar el riesgo en todo el CIFCO;
- Mejorar la identificación de oportunidades y amenazas;
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios y las normas internacionales, permitiendo mayor oportunidad de negocios;
- Mejorar la información financiera;
- Mejorar el liderazgo;
- Mejorar la confianza de los clientes y partes interesadas;
- Establecer una base fiable para la toma de decisiones y la planificación;
- Mejorar los controles;
- Asignar y utilizar recursos para el tratamiento del riesgo, eficientemente;
- Mejorar la eficacia operativa;
- Mejorar la prevención de pérdidas y gestión de incidentes;
- Minimizar las pérdidas;
- Mejorar el aprendizaje institucional, y

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 287" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 16 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

- Mejorar la resistencia de la institución a los cambios.

Este Manual está destinado a satisfacer las necesidades de una amplia gama de partes interesadas, incluyendo:

- Los responsables de la formulación de políticas de gestión de riesgos dentro de la institución;
- Los responsables de asegurar que el riesgo se administra con eficacia dentro de la institución en su conjunto o dentro de un área específica del proyecto o actividad;
- Aquellos que necesitan evaluar la eficacia del CIFCO en la gestión de riesgos, y
- Los encargados de desarrollar los estándares, guías, procedimientos y códigos de prácticas que, en todo o en parte, establecen la forma que el riesgo debe ser manejado en el contexto de dichos documentos.
- 

## 2. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

2.1. **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre en la consecución de la misión, visión y objetivos de la institución

Nota 1: Un efecto es una desviación de lo esperado, sea este positivo o negativo

Nota 2: Los objetivos pueden tener diferentes aspectos (tales como financieros, proyectos, productos, servicios, actividades operativas, etc., dentro del CIFCO).

Nota 3: El riesgo se caracteriza a menudo por referencia a los posibles eventos y consecuencias, o una combinación de estos.

Nota 4: El riesgo se expresa a menudo en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluyendo los cambios en circunstancias) y la probabilidad asociada de ocurrencia.

Nota 5: La incertidumbre es el estado, aunque sea parcial, de la deficiencia de la información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia, o la probabilidad.

2.2. **Gestión de Riesgos:** actividades coordinadas para dirigir y controlar al CIFCO con respecto al riesgo.



Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	 <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	Nº de Página: 17 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	--	--

**2.3. Marco administrativo de Gestión de Riesgos:** conjunto de componentes que proporcionan los fundamentos y las disposiciones del CIFCO para el diseño, implementación, control, revisión y mejora continua de la gestión del riesgo en toda la institución.

NOTA 1: Las bases incluyen la política, objetivos, la misión y el compromiso de gestionar el riesgo por parte de la alta dirección, los gerentes, jefes y personal.

NOTA 2: Las disposiciones de organización incluyen planes, relaciones, responsabilidades, recursos, procesos y las actividades documentadas a través de procedimientos.

NOTA 3: El marco administrativo de gestión de riesgos está incrustado dentro de la organización estratégica y operativa, políticas y prácticas del CIFCO.

**2.4. Política de Gestión de Riesgos:** declaración de las intenciones y direcciones generales del CIFCO relacionada con la gestión de riesgos.

**2.5. Plan Gerencial de la Gestión de Riesgos:** esquema en el marco de gestión de riesgos, especificando las actividades, tiempos de ejecución, los responsables de cada actividad, la gestión de los componentes y recursos que se aplicarán.

NOTA 1: Gestión de componentes generalmente incluye procedimientos escritos, prácticas, asignación de responsabilidades, secuencia y tiempo de cada actividad.

NOTA 2: El plan de gestión de riesgos, puede ser aplicado a un producto o servicio en particular que el CIFCO ofrezca a sus clientes o partes interesadas, a procesos y proyectos, parciales o totales de la institución.

**2.6. Propietario del Riesgo:** es la persona con la responsabilidad y autoridad para administrar los riesgos.

**2.7. Proceso de Gestión de Riesgos:** aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas para las actividades de comunicación, consultoría, establecimiento del contexto, e identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y revisar los riesgos del CIFCO.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	 <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	Nº de Página: 18 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	--	--

2.8. **Establecimiento del Contexto:** la definición ordenada de los orígenes de las amenazas internas y externas del CIFCO, que deben tenerse en cuenta en la gestión de riesgo, y el establecimiento del alcance y los criterios para la revisión de su política.

2.9. **Contexto Externo:** entorno externo en que el CIFCO busca lograr sus objetivos

Nota: El contexto externo puede incluir, pero no limitado a:

- La cultura, social, político, jurídico, normativo, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo y medio ambiente, ya sean estos internacionales, nacional, regionales o locales;
- Factores clave y las tendencias que tienen un impacto sobre los objetivos de la organización, y
- Las relaciones con las percepciones y los valores de los clientes y partes interesadas.

2.10. **Contexto Interno:** entorno interno en que el CIFCO busca lograr sus objetivos.

Nota: Contexto interno puede incluir, pero no limitado a:

- Administración, estructura organizativa, las funciones y responsabilidades;
- Las políticas, los objetivos y las estrategias que existen para su realización;
- La capacidad, entendida en términos de recursos y el conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías);
- Percepciones y valores de grupos de interés internos;
- Los sistemas de información, flujos de información y procesos de toma de decisiones (tanto formales como informales);
- Las relaciones con las percepciones y los valores de grupos de interés internos;
- La cultura y clima institucional;
- Normas, estándares y directrices tomadas por la institución y,
- Forma y alcance de las relaciones con los proveedores y contratistas.

2.11. **Comunicación y consulta:** continuo e iterativo proceso que el CIFCO desarrolla para ofrecer, compartir y obtener información y entablar un diálogo con las partes interesadas y otros, en relación con la Gestión de Riesgos.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 289" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 19 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

Nota 1: La información puede referirse a la existencia, naturaleza, forma, la probabilidad, la gravedad, la evaluación de aceptabilidad, tratamiento u otros aspectos de la Gestión del Riesgo.

Nota 2: La consulta es un proceso de dos vías de comunicación informados entre la institución y sus grupos de interés u otras personas sobre un tema o proyecto antes de tomar una decisión o determinar una dirección sobre un tema en particular.

2.12. **Partes Interesadas:** persona u entidad que pueden afectar o ser afectados por una decisión o actividad.

2.13. **Valoración del Riesgo:** Proceso global en la identificación, análisis; y evaluación de los riesgos.

2.14. **Identificación de Riesgos:** es el proceso de identificar, reconocer y describir los riesgos.

Nota 1: La identificación del riesgo implica la identificación de las fuentes de riesgo, eventos, sus causas y sus las posibles consecuencias

Nota 2: La identificación del riesgo puede afectar los datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y la interpretación de expertos e interesados en las necesidades del CIFCO.

2.15. **Origen de los Riesgos:** elemento que por sí solo o en combinación, tiene el potencial intrínseco para dar lugar a un riesgo.

2.16. **Evento:** incidencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias

Nota 1: Un evento puede ser una o más ocurrencias, y puede tener varias causas.

Nota 2: Un evento puede consistir en algo que no ocurra

Nota 3: Un evento puede, en algunos casos, ser un incidente o accidente.

Nota 4: Un evento sin consecuencias puede referirse como incidente.

2.17. **Consecuencia:** resultado de un evento que afecta los objetivos de la Institución.

Nota 1: Un evento puede dar lugar a una serie de consecuencias.

Revisión: 1		Nº de Página: 20 de 53
Fecha de Revisión del Manual:		Fecha Revisión Página: 02DIC15
02DIC15		
MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS		

Nota 2: Una consecuencia puede ser cierto o incierto y puede tener efectos positivos o negativos sobre los objetivos.

Nota 3: Las consecuencias pueden ser expresadas en términos cualitativos y cuantitativos.

Nota 4: Las primeras consecuencias pueden escalar a través de efectos en cadena.

2.18. **Probabilidad:** posibilidades de que algo ocurra.

Nota 1: En la terminología de gestión de riesgos, la palabra "probabilidad" se utiliza para referirse a la posibilidad de que ocurra algo, ya sea definido, medido, o determinado de manera objetiva o subjetiva; de manera cualitativa o cuantitativa, describiendo los términos generales o matemáticos (como una probabilidad o una frecuencia más dentro de un período de tiempo determinado).

2.19. **Fuentes de Riesgos:** son los elementos que por sí solos o en combinación tienen el potencial intrínseco para dar lugar al riesgo.

Nota: Una fuente de riesgo puede ser tangible o intangible.

2.20. **Análisis de Riesgos:** proceso para comprender la naturaleza y para determinar el nivel del riesgo.

Nota 1: El análisis de riesgos proporciona la base para la evaluación y las decisiones sobre el tratamiento del riesgo.

Nota 2: El análisis de riesgos incluye la estimación del riesgo.

2.21. **Criterio de Riesgo:** término de referencia contra el cual se evalúa la importancia de un riesgo.

Nota 1: Criterio de Riesgo está basado en los objetivos institucionales y en los contextos externos e internos.

Nota 2: Criterio de Riesgo puede ser derivado de estándares nacionales e internacionales, leyes, políticas y otros requerimientos

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 289" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 21 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

2.22. **Nivel de Riesgo:** magnitud de un riesgo, expresado en términos de la combinación de las consecuencias y de su probabilidad.

2.23. **Evaluación de Riesgo:** proceso de comparación de los resultados de los análisis con el criterio del riesgo, para determinar si la magnitud del riesgo es aceptable o tolerable.

Nota: Evaluación de Riesgo ayuda a la decisión sobre el Tratamiento del Riesgo.

2.24. **Tratamiento del Riesgo:** proceso para modificar el riesgo.

Nota 1: Tratamiento del Riesgo puede incluir:

- Evitar el riesgo al decidir no iniciar o continuar con la actividad que da lugar al riesgo.
- Tomar o aumentar el riesgo con el fin de perseguir una oportunidad.
- Remover la fuente del riesgo.
- Cambiar la probabilidad.
- Cambiar las consecuencias.
- Compartir el riesgo con la otra parte o partes dentro o fuera de la institución.
- Retener el riesgo por decisión propia.

Nota 2: Tratamiento del Riesgo tiene que ver con las consecuencias y se refiere a veces como “la mitigación de riesgos, eliminación de riesgos, prevención de riesgos y reducción de riesgos”.

Nota 3: Tratamiento del Riesgos puede crear nuevos riesgos o modificar los riesgos existentes.

2.25. **Control:** medida en que es modificado un riesgo.

Nota 1: Control incluye proceso, procedimientos, prácticas u otras acciones que modifican el riesgo.

2.26. **Monitoreo:** comprobación continua que implica observar críticamente o determinar el estado de un proceso con el fin de identificar el cambio del nivel de rendimiento requerido o esperado.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	 <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	Nº de Página: 22 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	--	--

2.27. **Revisión:** actividad llevada a cabo para determinar la idoneidad, adecuación y eficacia del proceso para lograr los objetivos establecidos.

### 3. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Para que la Gestión de Riesgos del CIFCO sea efectiva, la institución ha establecido los niveles de cumplimiento con los principios abajo descritos. De acuerdo a la Figura 1.A se detallan los principios:

- 3.1 **Crea valor institucional del CIFCO:** La Gestión de Riesgos contribuye en la consecución de objetivos y la mejora de rendimiento del CIFCO. Por ejemplo, clima institucional, cumplimiento legal y reglamentario, atención al cliente, la calidad del servicio, Gestión de los Proyectos y la eficiencia de las operaciones entre otras.
- 3.2 **Parte integral de los procesos organizacionales:** La Gestión de Riesgos no es una actividad independiente del CIFCO ni separado de las principales actividades y procesos de la institución. Es parte de las responsabilidades de la gestión gerencial y parte integral de todos los procesos incluida en la planeación estratégica, en los procesos operativos y en nuestros procesos de apoyo.
- 3.3 **Parte de la toma de decisiones:** Ayuda a quienes toman las decisiones a través de información detallada, priorizar las acciones y distinguir entre los cursos de acción alternativos.
- 3.4 **Direccionar explícitamente la incertidumbre:** En el CIFCO se tiene en cuenta explícitamente la incertidumbre, su naturaleza y cómo se puede direccionar a través de acciones de defensa analizadas y evaluadas.
- 3.5 **Sistemática, integrada y oportuna:** La Gestión de Riesgos es un enfoque sistemático, oportuno y estructurado que contribuye a la eficiencia y a los resultados consistentes y fiables de todos los procesos.
- 3.6 **Basada en la mejor información disponible:** Los datos de entrada para el proceso de Gestión de Riesgo se basan en fuentes de información tales como: datos históricos, experiencias del personal, información de los interesados, la observación de los clientes y opiniones de expertos. También se toma en cuenta la opinión de los proveedores.

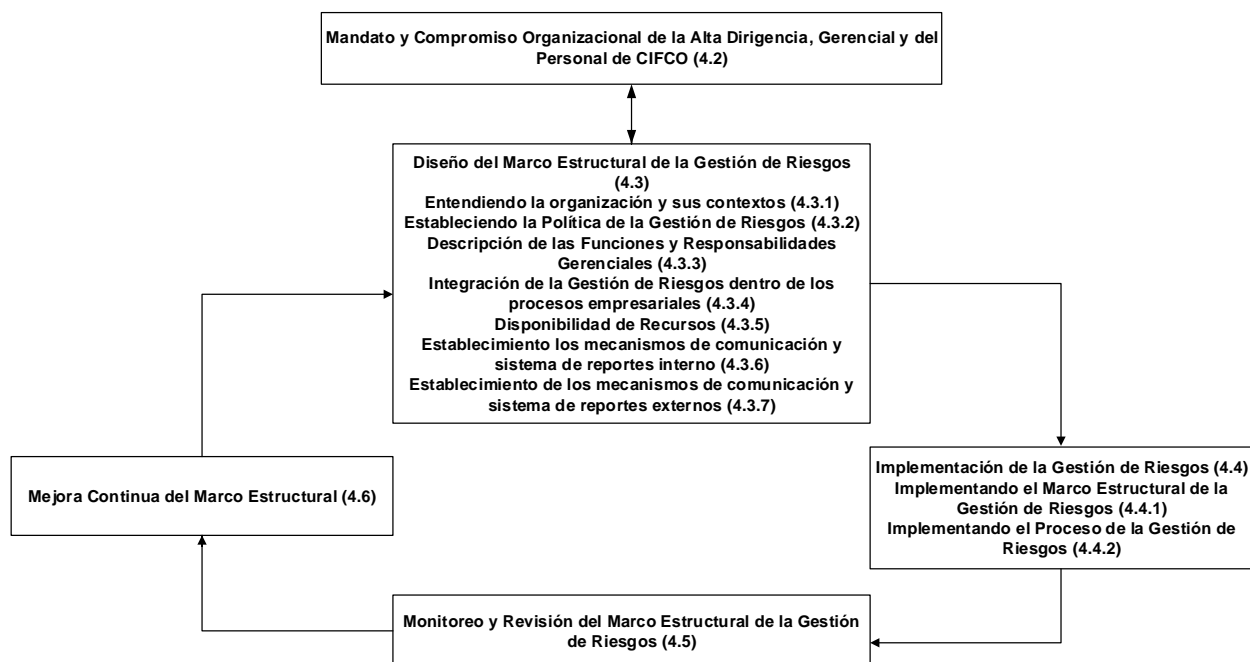
Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 289" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 23 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

- 3.7 **Ajustada a los procesos de la institución:** La administración del riesgo está en consonancia con el contexto interno y externo de la organización y del perfil de riesgo.
- 3.8 **Toma los factores humanos y culturales dentro del proceso de riesgos:** Se reconocen las capacidades, percepciones e intenciones de las personas internas y externas al CIFCO; ya que pueden facilitar el logro de los objetivos de la institución.
- 3.9 **Transparente e inclusiva:** La participación adecuada y oportuna de los clientes, partes interesadas y particularmente del personal y gerencia, asegura que la Gestión de Riesgos sigue siendo pertinente y actualizada.
- 3.10 **Dinámica, iterativa y responde a los cambios:** Se sabe que los acontecimientos internos y externos al CIFCO se producen constantemente, debido a ello, tiene lugar el seguimiento y la revisión; para conocer los nuevos riesgos, los cambios y las acciones de defensa por implementar.
- 3.11 **Facilita la mejora continua y hace la institución más eficiente:** El CIFCO debe desarrollar e implementar estrategias para mejorar su grado de madurez de la Gestión de Riesgos junto con todos los demás aspectos de la institución.

#### 4. MARCO ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL CIFCO

- 4.1. **Concepto General:** El éxito de la Gestión de Riesgos del CIFCO dependerá de la eficacia del marco de gestión gerencial que proporciona las bases planificadas y los acuerdos que se incorporan con toda la organización. El marco de gestión ayuda al CIFCO de manera efectiva a través de la aplicación del proceso de Gestión de Riesgo en todos sus niveles jerárquicos y en sus contextos específicos. Garantiza que la información de los riesgos derivados de los procesos estén redactados adecuadamente y se utilicen como base para la toma de decisiones y rendición de cuentas en todos los niveles institucionales relevantes.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 915 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 289" data-label="Section-Header"> <p><b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b></p> </div>	Nº de Página: 24 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	--	--



**FIGURA 4.A**

La Figura 4.A describe la integración de la Gestión de Riesgo como un sistema de gestión global. Los números encerrados en paréntesis corresponden a la referencia de la cláusula de la norma ISO 31000.

#### **4.2. Mandato y compromiso gerencial de la Gestión de Riesgos:**

### **DECLARACIÓN DE LA PRESIDENCIA SOBRE EL COMPROMISO DEL CIFCO RESPECTO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS**

La Presidencia comprometida con la Gestión de la Riesgos del Centro Internacional de Ferias y Convenciones (CIFCO) y, consciente de la necesidad de promulgar la cultura institucional orientada a fomentar y fortalecer estos rubros, declara la siguiente política:

El CIFCO ha establecido la presente política institucional que servirá a las diferentes gerencias en la creación de los objetivos y el compromiso a la administración de riesgos. Tenemos el compromiso de revisar y mejorar la política de la Gestión de Riesgos y su marco estructural



Revisión: 1		Nº de Página: 25 de 53
Fecha de Revisión del Manual:		Fecha Revisión Página: 02DIC15
02DIC15		
MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS		

periódicamente en respuesta a los eventos o cambios en las circunstancias. Esta política debe ser comunicada apropiadamente a todo el personal del CIFCO.

**Política de la Gestión de Riesgos del Centro Internacional de Ferias y Convenciones de El Salvador – CIFCO -**

La Gestión de Riesgos hacia el servicio al cliente y partes interesadas es la primera prioridad en todas nuestras actividades del CIFCO. Hemos asumido el compromiso de aplicar, elaborar y mejorar las estrategias, los sistemas administrativos y los procesos, para asegurarnos de que todas nuestras actividades de servicio y productividad mantienen el nivel más elevado de eficacia de la calidad y se ajustan a las normas nacionales e internacionales.

**Nuestro compromiso es:**

1. Institucionalizar una cultura de gestión de riesgos en todas nuestras actividades, que reconoce la importancia y el valor de una gestión eficaz de los riesgos y que, en todo momento, nuestros clientes es lo más importante;
2. Definir claramente para todo el personal sus responsabilidades y su obligación de rendir cuentas respecto a la elaboración y puesta en práctica de una estrategia para mitigar los riesgos de la Institución;
3. Proporcionar los recursos y asegurar que éstos se utilicen para hacer cumplir esta política, así como proveer las condiciones de trabajo, la información y el entrenamiento apropiados, para ello utilizar las mejores herramientas de planificación.
4. Reducir los riesgos relacionados con el servicio al cliente hasta el nivel más bajo prácticamente posible o esperado;
5. Asegurarnos de que los sistemas y servicios obtenidos por contratación externa y que repercuten en nuestras operaciones cumplen la gestión de riesgos pertinentes;
6. Elaborar activamente y mejorar nuestros procesos de gestión de riesgos para que sean conformes a las normas mundialmente reconocidas;
7. Cumplir, y cuando sea posible sobrepasar, los requisitos y las normas de la ley y los reglamentos;
8. Asegurarnos de que todos los miembros del personal de la institución poseen información e instrucción sobre la gestión de riesgos adecuadas y apropiadas y que solamente se les asignan tareas acordes con sus competencias;
9. Promover los reportes sobre amenazas institucionales potenciales sobre la base de una política no punitiva, de la siguiente manera:

Revisión: 1		Nº de Página: 26 de 53
Fecha de Revisión del Manual:		Fecha Revisión Página: 02DIC15
02DIC15		
MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS		

- a. CIFCO ha asumido el compromiso de mantener las normas más seguras posibles en todos los procesos de la institución. Para lograr esto, es imperativo que notifiquemos sin inhibiciones todas las no conformidades y sucesos que puedan comprometer la realización de nuestras operaciones en condiciones seguras y con calidad hacia el cliente. Con este objetivo, cada empleado es responsable de comunicar toda información que pueda afectar a la integridad de CIFCO. Esa comunicación no debe ser objeto de ningún tipo de represalia.
  - b. CIFCO no tomará medidas disciplinarias contra ningún empleado que revele un incidente o suceso relacionado con el servicio al cliente, sea externo o interno. Esta política no se aplicará a la información recibida por una fuente que no sea un empleado que esté relacionada con un acto ilícito; el incumplimiento deliberado o voluntario de los reglamentos o procedimientos promulgados.
  - c. La responsabilidad primordial por la Gestión de Riesgos compete a los jefes inmediatos del personal de la institución; sin embargo, la mitigación de riesgos de CIFCO es asunto que concierne a todos.
  - d. Nuestro método para recoger, registrar y difundir la información obtenida de los informes de la Gestión de Riesgos ha sido elaborado para proteger, en la medida permitida por la ley, la identidad de todo empleado que proporcione información sobre el Servicio al Cliente.
  - e. Se insta a todos los miembros de nuestro personal a que empleen nuestro programa de Gestión de Riesgos para ayudar a nuestra institución a llegar a ser líder en nuestro sector y ofrecer a nuestros clientes y empleados el nivel más elevado de Calidad.
10. Asegurarnos de que se dispone de recurso humano con conocimientos e instrucción suficientes para poner en práctica la estrategia y la política de Gestión de Riesgos;
  11. Establecer y medir nuestra eficacia de la Gestión de Riesgos de acuerdo con objetivos y metas definidas, así también con los indicadores de gestión que aseguren su eficiencia y eficacia;
  12. Mejorar continuamente nuestra eficacia en materia de Gestión de Riesgos; y
  13. Realizar auditorías internas y asegurarnos de que se adoptan las medidas pertinentes, para lograr juntos una Mejora continua del proceso.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 262" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 264 1008 289" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 27 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

- 4.3. **Funciones y Responsabilidades:** La alta dirigencia del CIFCO debe asegurar que existan las funciones y responsabilidades, autoridad y la competencia necesaria del personal gerencial y jefaturas para la administración de los riesgos, que incluya la implementación y el mantenimiento del proceso de Gestión de Riesgos; asegurando su adecuación, eficiencia y eficacia en cualquier control. Para ello, se ha facilitado la creación del Comité de Gestión de Riesgos.

La lista siguiente detalla los miembros que deben conformar dicho comité:

**Presidencia – Dirección Ejecutiva**

Auditoría Interna  
UACI  
Informática  
Talento Humano  
Legal  
Comercialización  
Mercadeo  
Administrativo-Financiero  
Operaciones

- i. Funciones y responsabilidades del comité de Gestión de Riesgos del CIFCO.
  - 1) La Dirección Ejecutiva presidirá el comité de Gestión de Riesgos del CIFCO.
  - 2) Designar un representante del Comité que será encargado de recibir oportunamente los formularios de reporte de Riesgos por cada área, departamento o gerencia.
  - 3) Revisar continuamente las amenazas de la institución y proporcionar seguimiento a los planes gerenciales para mitigar los riesgos.
  - 4) Revisión periódica de los objetivos e indicadores de gestión de riesgos. Requerir los planes de acción pertinentes para asegurar su cumplimiento.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 289" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 28 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

- 5) Revisión de los resultados de auditoría interna al proceso de Gestión de Riesgos y su marco estructural.
- 6) Proveer los recursos necesarios para mitigar los riesgos institucionales.
- 7) Seguimiento a la mejora continua de la Gestión de Riesgos.
- 8) Asegurar la implementación, revisión y la actualización del manual de riesgos del CIFCO conforme a los cambios suscitados en el marco estructural y del proceso de la Gestión de Riesgos.
- 9) El presidente del comité de riesgos es responsable de la eficacia y eficiencia del mismo, pudiendo delegar sus funciones a una persona con las competencias necesarias, no así su responsabilidad final.
- 10) El Comité debe reunirse una vez al mes para revisar los riesgos identificados por el personal y para dar seguimiento a los planes de mitigación. Sin embargo, ante situaciones emergentes, debe reunirse de manera extraordinaria.

ii. Funciones y responsabilidades de los gerentes y jefes del CIFCO:

- 1) Investigar las amenazas de su área de gestión y de la institución: tanto fallas activas como condiciones latentes, utilizando el formulario GR003 de este manual. La investigación debe hacerse en los contextos externos e internos del CIFCO.
- 2) Fomentar el trabajo en equipo para hacer más eficiente el proceso de Gestión de Riesgos, tanto en su área de gestión como el resto de áreas que conforman el CIFCO.
- 3) Evaluar las probabilidades y consecuencias de cada riesgo.
- 4) Valorizar cada riesgo de acuerdo a la Matriz de Riesgos de acuerdo a la figura 5C de este Manual.
- 5) Establecer las defensas al nivel de procesos a través de una adecuada planificación para mitigar los riesgos y presentar los resultados del plan al Comité de Riesgos, con base al Formulario GR004.
- 6) Desarrollar e implementar los planes de mitigación de los riesgos y proveer continuamente los avances de su progreso.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 915 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 289" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 29 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

- 7) Apoyar el sistema de auditoría para asegurar la eficiencia de sus procesos, y por consiguiente su mejora continua. Revisar frecuentemente la adecuación y aplicación de los procedimientos contenidos en el Manual de Riesgos. Esta revisión debe hacerse al menos una vez al año o cuando los contextos externos e internos al CIFCO cambien, cualquiera de los dos ocurra primero.
- 8) Asegurar la competencia de su personal dedicado a la Gestión de Riesgos.

4.4. **Integración de la Gestión de Riesgos dentro de los procesos del CIFCO:** La Dirección Ejecutiva, las gerencias y las jefaturas del CIFCO deben asegurar que la Gestión de Riesgos esté integrada en todas las prácticas de la organización y en todos los procesos. En particular la Gestión de Riesgos debe ser incorporada en el desarrollo comercial, ventas, operaciones y en las estrategias de planificación en la administración de cambios.

4.5. **Recursos para la Administración de Riesgos de CIFCO:** La organización del CIFCO debe asignar los recursos apropiados para la administración de los riesgos, la cual debe considerar lo siguiente:

- i. Competencia de las personas: Educación, formación, experiencia y habilidades.
- ii. Los recursos necesarios para cada paso del proceso de Gestión de Riesgos: Métodos y herramientas que se utilizarán para la administración de los mismos.
- iii. La información documentada del sistema de gestión. .
- iv. Sistemas de comunicación, información y gestión del conocimiento.
- v. Programas de formación gerencial.

4.6. **Establecimiento de la Comunicación interna y mecanismos de reportes:** El Comité de Gestión de Riesgos debe utilizar los formularios establecidos en el anexo A de este manual, como parte de la comunicación interna y mecanismos de información, con el fin de apoyar y fomentar la responsabilidad y definir la propiedad de los dueños de los riesgos. Estos mecanismos de información deben asegurar:

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 287" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 30 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

- i. Los componentes claves del Marco Estructural de Gestión de Riesgos, y cualquier modificación posterior debe comunicarse a través de los canales establecidos por el CIFCO.
- ii. La información pertinente derivada de la aplicación de la Gestión de Riesgos por parte de los gerentes y jefes a todos los niveles adecuados y en tiempo.
- iii. La existencia de procesos de consulta con grupos de trabajo internos tales como: las reuniones de los gerentes y jefes con su personal, como también de la junta directiva del CIFCO.

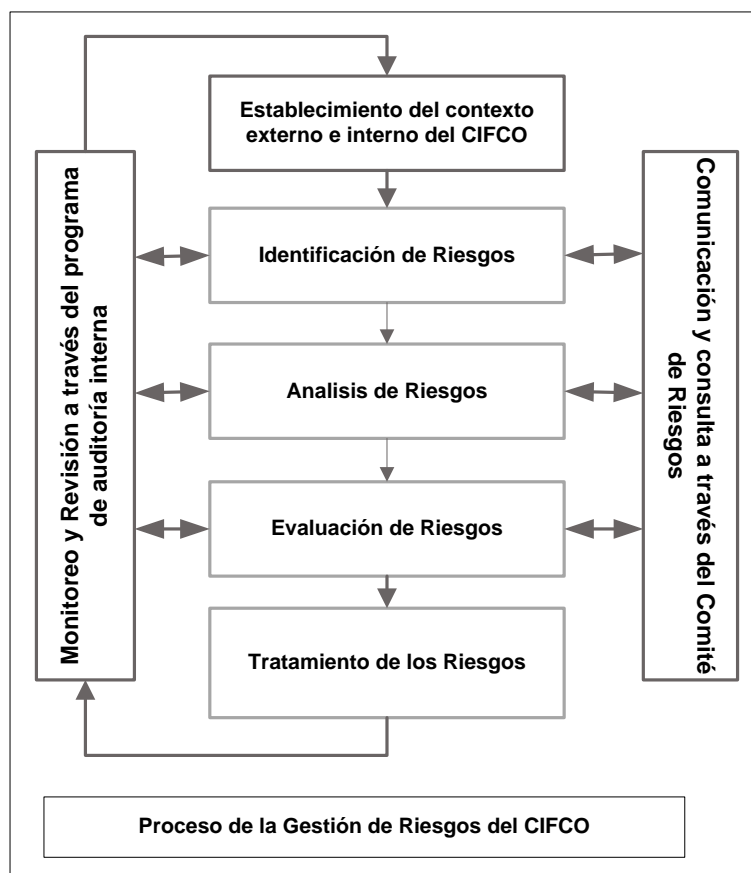
**4.7. Establecimiento de la Comunicación externa y mecanismos de reportes:** El Comité de Gestión de Riesgos debe desarrollar e implementar un plan en cuanto a la forma que se comunicará con el exterior:

- i. Clientes y partes interesadas. Esto debe incluir encuestas a los clientes y asegurar un intercambio efectivo de información de manera que se aseguren las principales amenazas identificadas por los clientes. Dicha actividad, en coordinación con el Encargado de Atención al cliente.
- ii. Informes externos para cumplir con los requisitos legales, reglamentarios y de gobierno.
- iii. La utilización de los canales de comunicación establecidos para fomentar la confianza dentro de la institución.
- iv. La comunicación con las partes interesadas en el caso de crisis o emergencia.

Estos mecanismos deben incluir las actividades necesarias gerenciales para consolidar la información de cada riesgo.

**4.8. Implementación de la Gestión de Riesgos en el CIFCO:** El diseño del proceso de Gestión de Riesgos del CIFCO es implementado en la institución a través de un plan gerencial, en todos los niveles relevantes y funcionales y como parte integrante de sus responsabilidades. La Figura 4.B refleja la funcionalidad general del proceso.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	Nº de Página: 31 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	--	--



**FIGURA 4.B**

Basado en el proceso general y en cumplimiento a los requisitos establecidos por la Norma ISO 31000, CIFCO ha establecido el proceso de gestión de riesgos, que detalla cada una de las actividades que el personal gerencial y jefaturas realiza para cumplir con este estándar universal.

## 5. PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

5.1. **Concepto General:** En el CIFCO se tiene que asegurar que para implementar el proceso general de Gestión de Riesgos, como definido en el diagrama de flujo detallado en el Anexo A de este manual, se debe realizar lo siguiente:

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	  <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	Nº de Página: 32 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	--	--

- 5.1.1. La política de Gestión de Riesgos tiene que haber sido aprobada y revisada periódicamente, publicada y distribuida dentro de toda la institución.
- 5.1.2. El mandato y compromiso gerencial es conocido y entendido por todo el personal.
- 5.1.3. Con base a la política se han establecido los objetivos gerenciales.
- 5.1.4. Se ha creado el Comité de Gestión de Riesgos.
- 5.1.5. Se han establecido los procedimientos a través del Manual de Riesgos.

- 5.2. **Comunicación y Consulta:** En el CIFCO la comunicación y consulta de todos los riesgos se hace en todas las etapas del proceso, por ello, se ha establecido el Comité de Riesgos, donde se abordan todas las cuestiones relativas a las amenazas de la Institución. El Comité asegura a los responsables de mitigar cada riesgo, de acuerdo a planes de acciones correspondientes.

El comité de riesgos del CIFCO proporciona un equipo de apoyo a los gerentes y jefes en:

- i. Ayudar a determinar el contexto adecuado.
- ii. Asegurarse que el interés de la Institución es entendida y considerada por los evaluadores de los riesgos.
- iii. Ayudar a asegurar que los riesgos de la institución estén adecuadamente identificados.
- iv. Definir recursos de acuerdo al conocimiento, capacitación y experiencia para analizar en conjunto los riesgos existentes.
- v. Asegurar la integración grupal gerencial en la administración de los riesgos.
- vi. Asegurar el respaldo y apoyo a los planes de tratamiento de los riesgos propuestos por los gerentes.

La comunicación y consulta promovida por el Comité de Riesgos ayuda al grupo gerencial en la estandarización de las percepciones de los riesgos, ya que éstos pueden variar en cuanto a la valorización, las necesidades, presupuestos, conceptos y preocupaciones de los interesados. Esta estandarización ayudará a tener un impacto significativo sobre las decisiones tomadas.



Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 289" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 33 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

- 5.3. **Establecimiento de los Contextos:** Como se definió en el numeral 4.3 al establecer el contexto, el CIFCO, articula sus objetivos como parámetros a tener en cuenta en la Gestión de Riesgos y establecer los criterios de aplicación para el resto del proceso.
- 5.4. **Definición del Criterio de Riesgo:** El CIFCO debe identificar las fuentes de riesgos, zonas de impacto, los acontecimientos (incluyendo los cambios en circunstancias), causas y posibles consecuencias. El objetivo de este paso es generar una lista completa de los riesgos sobre la base de esos eventos que puedan crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar la consecución de los objetivos.
- La identificación completa de los riesgos es fundamental, porque el riesgo que no se identifica en esta etapa no se podría incluir en el análisis posterior. También debe incluirse el efecto en cadena de consecuencias particulares, incluidas las cascadas y los efectos acumulativos.
- 5.5. **Análisis del Riesgo:** Consiste en desarrollar una comprensión del riesgo y proporciona una entrada a la evaluación del riesgo mismo y a la toma de decisiones a la manera de cómo deben ser tratados a través de métodos y estrategias adecuados.
- El análisis de riesgos implica la consideración de las causas y sus raíces, debe conocerse los factores que afectan las probabilidades y las consecuencias y cómo podrían afectar a los objetivos de la institución.
- 5.6. **Evaluación del Riesgo:** El propósito de la evaluación de riesgos es ayudar en la toma de decisiones basados en los resultados del análisis; se evalúan las probabilidades y las consecuencias, que combinados, determinan el valor real del riesgo. Las probabilidades pueden obtenerse de los datos históricos del comportamiento de los procesos, como de resultados de auditorías externas e internas y del conocimiento del comportamiento de los clientes y partes interesadas al CIFCO.
- 5.7. **Tratamiento del Riesgo:** El tratamiento del riesgo implica seleccionar una o más opciones para modificar los riesgos e implementarlas. También implica un proceso cíclico de lo siguiente:

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 915 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 289" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 34 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

- i. La planificación del tratamiento de las defensas.
- ii. La ejecución del tratamiento.
- iii. Definir si los niveles de riesgos residuales son tolerables. Si no es tolerable debe generarse un nuevo tratamiento.
- iv. Evaluación a través de auditorías de la eficacia del tratamiento.
- v. Asegurar los cambios en los procesos y procedimientos como consecuencia del sistema de auditorías.

Las opciones del tratamiento del riesgo no son necesariamente excluyentes o apropiadas en todas las circunstancias. Las opciones que el grupo gerencial o grupo evaluador pueden considerar son las siguientes:

- i. Evitar el riesgo al decidir no iniciar o continuar con la actividad que da origen al riesgo.
- ii. Tomar el riesgo, con el fin de perseguir una oportunidad.
- iii. La eliminación de la fuente del riesgo.
- iv. Los cambios de las probabilidades.
- v. Cambiar el impacto de las consecuencias.
- vi. Retener el riesgo por decisión informada.

**5.8. Procedimiento de Implementación de la Gestión de Riesgos:** Basados en el diagrama de flujo: Proceso General de Gestión de Riesgos de CIFCO (referirse al Anexo A de este manual), se detalla paso a paso las diferentes actividades para la implementación y mejora continua.

El proceso de Gestión de Riesgos debe realizarse tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

1. La revisión y aprobación de la Política por parte de la Junta Directiva y la aprobación de los compromisos gerenciales por parte de la Dirección Ejecutiva.
2. El Delegado por el Comité de Riesgos, se encarga de obtener de las partes interesadas todas aquellas amenazas que pueden convertirse en potenciales riesgos para la institución. Por otra parte, coordina con todos los gerentes y jefes, la investigación de todas las amenazas originadas a través de los contextos externos e internos con el uso de los formularios GR001 – Investigación de riesgos del CIFCO: Contexto Externo – y formulario GR002 – Investigación de riesgos del CIFCO: Contexto Interno –.

Revisión: 1	 <b>CIFCO</b> <small>CENTRO DE CONVENCIONES EL SALVADOR</small>	Nº de Página: 35 de 53
Fecha de Revisión del Manual:		Fecha Revisión Página: 02DIC15
02DIC15		
<b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>		

El detalle del llenado de cada uno de estos formularios es especificado en el Anexo A de este manual.

Nota 1: Es importante recalcar que los resultados de los informes de auditoría interna como también de las partes relacionadas sean valoradas como parte del proceso de Gestión de Riesgos.

3. Toda vez se hayan identificado todas las amenazas por contexto, los gerentes o dueños de proceso analizan las causas-raíces de cada amenaza, para ello utilizarán el formulario GR003 –Análisis de causa-raíz de las amenazas-. Este formulario está especificado en el Anexo A de este manual.
4. Cuando se hayan detectado todas las causas-raíces, se debe identificar las que tienen mayor impacto, para ello se puede utilizar el principio de Pareto, también conocido como “La Regla del 80-20”, y que consiste en seleccionar el 20% de todas las causas-raíces que representan el 80% potencial de la amenaza al CIFCO. Sin embargo, el resto de causas-raíces deben igualmente ser evaluadas.

El dueño del riesgo, en coordinación con el grupo de trabajo procede con la evaluación de las probabilidades y consecuencias de cada causa-raíz. La Figura 5.A detalla la matriz de probabilidades si la causa-raíz llega a materializarse.

Probabilidad	Significado	Valor
Frecuente	Probable que se produzca muchas veces (ha ocurrido con frecuencia)	5
Ocasional	Probable que se produzca a veces (pocas veces ha ocurrido)	4
Remoto	Poco probable que ocurra, pero, es posible (ha ocurrido en raras ocasiones)	3
Improbable	Muy poco probable que ocurra (no se conoce que ha ocurrido)	2
Extremadamente Improbable	Casi inconcebible que el evento ocurra	1

**Figura 5.A**

Como es de notar en la Figura 5.A se determina la probabilidad de que la amenaza llegue a materializarse, su significado y su valor correspondiente, es un dato numérico.

Posteriormente se evalúan las probabilidades de ocurrencia de cada evento, determinando el valor de cada amenaza a través de su mejor criterio consensuado.

Revisión: 1	 <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	Nº de Página: 36 de 53
Fecha de Revisión del Manual: 02DIC15		Fecha Revisión Página: 02DIC15

La institución, a través del Comité de Riesgos, deberá revisar periódicamente el significado y el valor a ser usado para evaluar los riesgos del CIFCO, dicho criterio deberá reflejar los valores organizacionales, sus objetivos y sus recursos.

La criticidad de las probabilidades debe ser consistente en toda la institución, en cumplimiento a la política de riesgos.

El código de colores rojo, amarillo y verde identifica el grado de criticidad de la probabilidad, cuyo significado es también determinado por la Figura 5.A. El objetivo de esta matriz es lograr que los gestores reduzcan la probabilidad de las amenazas a su mínima expresión, es decir, dentro del rango verde y mantenerlo constantemente.

Consecuencia	Significado	Valor
<b>Catastrófica</b>	<b>Pérdida de imagen, pérdida potencial de clientes, incremento exponencial de las moras, crisis financiera.</b>	<b>E</b>
<b>Peligrosa</b>	<b>Gran reducción de los márgenes de prevención, sufrimiento físico, o una carga de trabajo que los empleados no puedan confiar en realizar sus tareas eficientemente. Serios daños a la imagen, e incumplimientos legales y efectos económicos</b>	<b>D</b>
<b>Mayor</b>	<b>Una reducción significativa de los márgenes de prevención, una reducción significativa de la capacidad del personal para hacer frente a las condiciones adversas a las condiciones de funcionamiento como resultado de condiciones críticas de trabajo, o como resultado de condiciones adversas que perjudican las condiciones de trabajo.</b>	<b>C</b>
<b>Menor</b>	<b>Molestias, limitaciones operacionales, uso de procedimientos de emergencia, incidentes menores</b>	<b>B</b>
<b>Insignificante</b>	<b>Pequeñas consecuencias, sin mayor impacto organizacional.</b>	<b>A</b>

**FIGURA 5.B**

Revisión: 1	 <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	Nº de Página: 37 de 53
Fecha de Revisión del Manual: 02DIC15		Fecha Revisión Página: 02DIC15

La Figura 5.B determina la matriz de consecuencias, cuyo significado y valor, al igual que el de las probabilidades, determina el grado de criticidad ante la eventualidad de que la amenaza llegue a materializarse.

Como se notará la matriz de consecuencias, tiene un valor alfabético y su significado es determinado por dicha matriz a través de los códigos de colores.

Es importante recalcar, que a medida que el proceso de gestión de riesgos vaya madurando dentro de la institución, y el criterio sobre cada riesgo se optimice, la institución puede revisar cada matriz y cambiar el código de color y su significado, tanto en las matrices de probabilidades, como la matriz de consecuencias. Todos estos nuevos criterios deben ser reflejados en los procedimientos del manual de riesgos del CIFCO.

5. El dueño del riesgo y su grupo de trabajo, una vez hayan estipulado el valor de la probabilidad y de la consecuencia por cada causa-raíz de cada amenaza, procederán a utilizar la Matriz de Riesgos, la cual es definida en la Figura 5.C.

			CONSECUENCIAS				
			Catastrófica E	Peligrosa D	Mayor C	Menor B	Insignificante A
PROBABILIDAD	Frecuente	5	5E	5D	5C	5B	5A
	Ocacional	4	4E	4D	4C	4B	4A
	Remoto	3	3E	3D	3C	3B	3A
	Improbable	2	2E	2D	2C	2B	2A
	Extremadamente Improbable	1	1E	1D	1C	1B	1A

**FIGURA 5.C**

La matriz de valor del riesgo consiste en la siguiente fórmula:

$$\text{Valor de riesgo} = \text{Valor de la probabilidad} \times \text{Valor de la consecuencia}$$

Se observa que el producto del valor del riesgo se constituye en un dato alfanumérico.

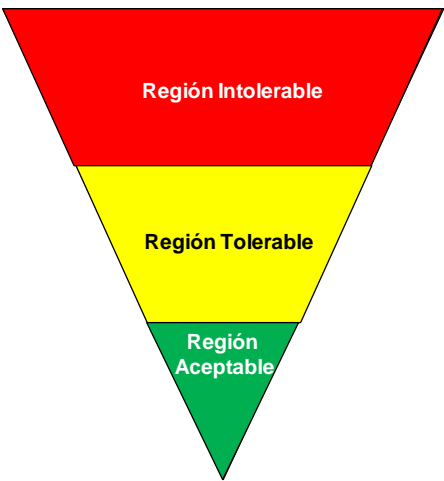
Para ejemplificar la Matriz de Riesgos se toma el siguiente caso:

Revisión: 1	 <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	Nº de Página: 38 de 53
Fecha de Revisión del Manual: 02DIC15		Fecha Revisión Página: 02DIC15

“Los resultados de las encuestas a los clientes, han determinado su inconformidad a la falta de iluminación en cada uno de los edificios”.

Se considera que el grupo de trabajo ha evaluado y ha consensuado que las probabilidades se califican con un valor de 5 (se puede producir frecuentemente) y la consecuencia la valorizan en D (consecuencia peligrosa), por consiguiente al realizar la multiplicación aritmética de la probabilidad por la consecuencia, resulta el valor de 5D. De acuerdo a la matriz de riesgo, el valor de 5D, se considera dentro de la zona roja lo que alerta a toda la organización del CIFCO en establecer las defensas necesarias para reducir esa amenaza y sus riesgos a la mínima expresión y garantizar la satisfacción de los clientes.

El criterio de color de la matriz de riesgos es definida en la Figura 5.D. Este criterio define la criticidad y para determinar las decisiones a tomar.

CRITERIO EVALUADO	INDICE EVALUACIÓN DE RIESGOS	CRITERIO SUGERIDO
 <p><b>Región Intolerable</b></p> <p><b>Región Tolerable</b></p> <p><b>Región Aceptable</b></p>	<b>5E, 5D, 5C</b> <b>4E, 4D</b> <b>3E</b>	Procesos inaceptables bajo todas las circunstancias existentes. Debe pararse todo proceso y no adoptar acciones preventivas hasta que no se conozcan a profundidades las posibles soluciones
	<b>5B, 5A</b> <b>4C, 4B, 4A</b> <b>3E, 3D, 3C, 3B</b> <b>2E, 2D, 2C</b>	Prevención, considerando acciones de mitigación de riesgos. La creación de defensas efectivas que aseguren la eficiencia de los procesos. Un sistema de auditorías debe de ser establecido para asegurar la calidad.
	<b>3A</b> <b>2B, 2A</b> <b>1E, 1D, 1C, 1B, 1A</b>	Aceptable, considerando niveles de control aceptables, a través de un sistema efectivo de auditorías que aseguren la eficiencia de las defensas creadas

**Figura 5.D**

La evaluación de cada uno de los riesgos del CIFCO, deberá de ser registrada, como evidencia, de acuerdo al formulario GR004 –Formato de Identificación de Amenazas- cuyas especificaciones de llenado se encuentran en el Anexo A de este manual.

6. Cada gerente o jefe, consciente del valor de riesgo de cada causa-raíz por cada amenaza del CIFCO, debe de preparar el plan para mitigar o minimizar cada una de

Revisión: 1		Nº de Página: 39 de 53
Fecha de Revisión del Manual:		Fecha Revisión Página: 02DIC15
02DIC15		
<b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>		

esas causas raíces. Para ello debe de utilizar el formulario GR004 –Planificación para la mitigación de riesgos- cuya especificación de llenado se encuentra localizado en el Anexo A de este manual.

De acuerdo a dicho formulario y a los conceptos estandarizados de planificación, debe de contener al menos, pero no limitado a:

- i. Actividades que deben llevar un orden lógico congruente con la política de riesgos del CIFCO y para optimizar el negocio de la institución.
  - ii. Establecer los recursos requeridos por cada actividad.
  - iii. Tipo de medición la cual puede auxiliarse del sistema de auditoría interna del CIFCO.
  - iv. Requerimientos de monitoreo e informes.
  - v. Tiempo de entrega y programación.
7. El Comité de Riesgos del CIFCO, recibe las propuestas establecidas en el formulario GR004, por parte de los gerentes, jefes o dueños de procesos y en base a la Valoración de Riesgos establecida, que impacta al negocio, deciden por consenso aprobar o desaprobar las defensas propuestas, considerando:
    - a. Tendencias de los procesos, a través de los resultados de auditoría
    - b. Comportamiento de los contextos del CIFCO
    - c. La planificación propuesta
    - d. Otros criterios propios considerados por el Comité de Riesgos
  8. El Comité de Riesgos tiene la responsabilidad de dar continuo seguimiento al progreso de cada plan establecido y aprobado. Si el comité verifica que las defensas no han sido las apropiadas, deberá comunicarlás de inmediato al dueño del riesgo para su revisión o modificación.
  9. El Comité de Riesgos, debe asegurar de que todas las causas raíces que originan las amenazas sean adecuadamente tratadas y a cada una debe establecerse un plan de mitigación, sin excepción. Esto garantizará la eficiencia del proceso en su totalidad.
  10. Corresponderá al Comité de riesgos archivar todos los registros de análisis y evaluación de todas las amenazas investigadas por las gerencias y jefaturas. Los registros servirán de referencia de solución para futuras amenazas potenciales que pudiesen afectar al CIFCO, además se constituyen en referencia para las auditorías internas y externas a la Institución.
  11. Los registros de la gestión de riesgos del CIFCO serán archivadas en el tiempo definido y de acuerdo a las especificaciones establecidas por la Dirección Ejecutiva.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	  <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	Nº de Página: 40 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	--	--

12. Corresponde a las gerencias y jefaturas, como dueños de los riesgos, emitir un informe de la tendencia de cada riesgo al Comité de Riesgos y determinar las acciones pertinentes.
13. El departamento de auditoría interna debe de elaborar las listas de verificación que aseguren el rendimiento efectivo de la Gestión de Riesgos del CIFCO. Para ello, debe de considerar en el programa de auditorías, desarrollar la planificación del marco administrativo y el proceso de gestión de riesgos.
14. El programa de auditorías de la gestión de riesgos debe considerar la formulación de las listas de verificación, y que sean distribuidas a todos los gerentes y jefes, como también estar disponibles para todo el personal a través de los medios de comunicación interna del CIFCO.  
La publicación de las listas de verificación tiene el propósito de que cada departamento realice autoevaluaciones y ejecutar las correcciones oportunas, no esperando realizar la mejora de los procesos, hasta que la auditoría programada se realice. Las autoevaluaciones, también se constituyen como parte de la auditoría interna.
25. El Comité de Riesgos del CIFCO deberá asegurar, que cada acción correctiva sea determinante y el seguimiento continuo será establecido para asegurar su eficiencia. Toda acción correctiva implicará revisar los procedimientos contenidos en este manual, para asegurar que todas las actividades realizadas sean contempladas como parte de los procedimientos descritos.

#### 5.9. **Monitoreo y Revisión del Proceso de Gestión de Riesgos del CIFCO:**

El seguimiento y la revisión deben de ser una parte planificada del proceso de Gestión de Riesgo a través del sistema interno de auditoría. Es responsabilidad del Comité de Gestión Riesgos del CIFCO el seguimiento a los resultados de las auditorías, a fin de:

- i. Asegurar que los planes para la administración de los riesgos son eficaces y eficientes tanto en el diseño como en el funcionamiento.
- ii. La obtención de más información para mejorar el análisis y la evaluación de los riesgos.



Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 289" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 41 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	--

- iii. Para analizar y aprender las lecciones de los acontecimientos (incluyendo los que están a punto de suceder), los cambios, tendencias, éxitos y fallas de los procesos.
- iv. Detectar cambios en los contextos externos e internos, incluido los cambios en los criterios del riesgo, que pueden requerir una revisión de los planes de tratamientos y sus prioridades.
- v. La identificación de los riesgos emergentes.

El monitoreo y la revisión del proceso de la Gestión de Riesgos garantiza la mejora continua. Parte desde el momento en que cada gerente, jefe o dueño del riesgo implementa las acciones correctivas o preventivas a cada amenaza existente.

La figura 5.E establece que para asegurar la mejora continua del proceso de Gestión de Riesgos del CIFCO, es necesario lo siguiente:

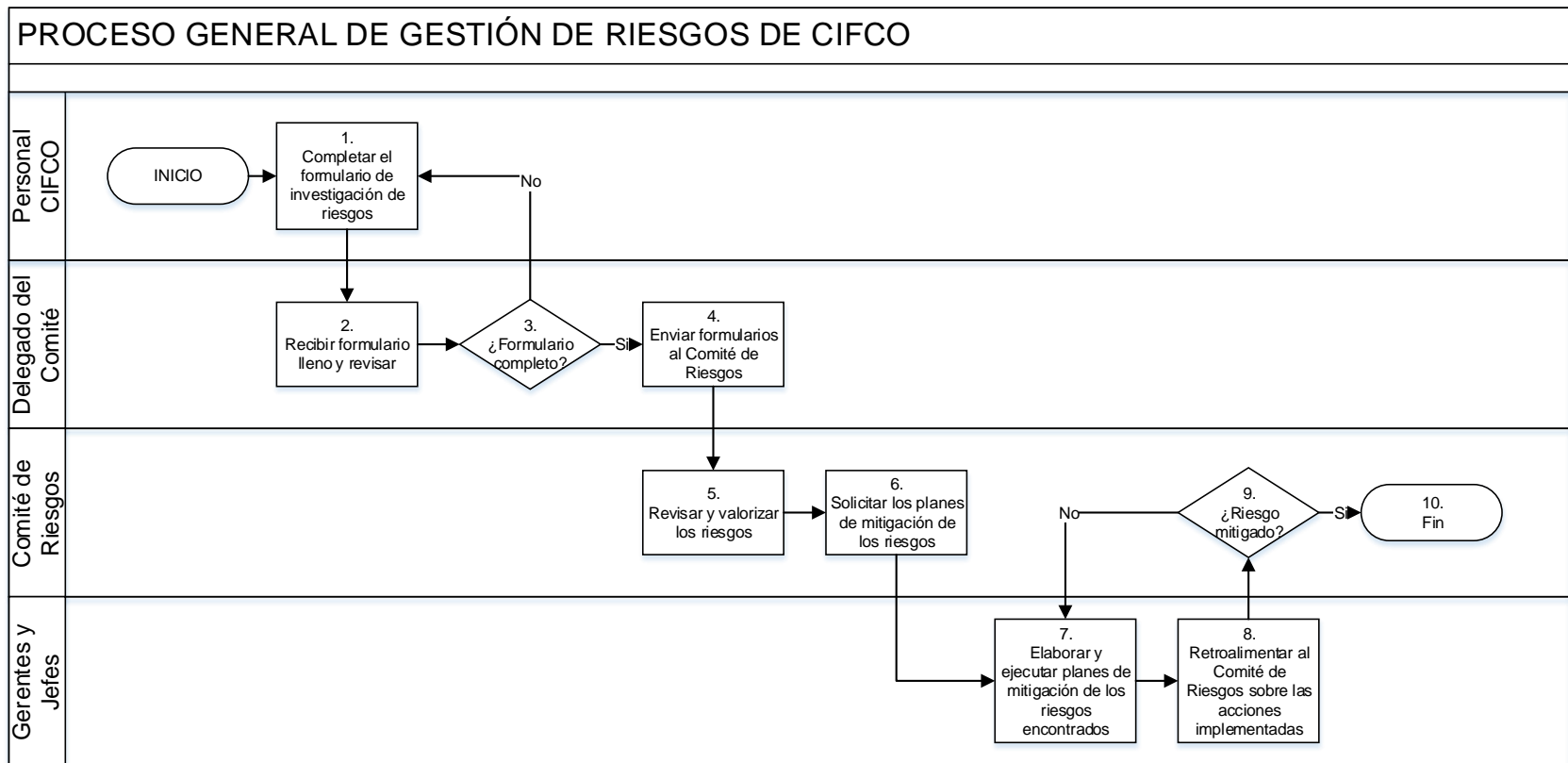
- i. La base de la mejora continua depende del grado de supervisión gerencial y de la eficiencia del sistema de auditoría interna. Para ello, cada gerente o jefe debe establecer un plan de trabajo para corregir las no conformidades al cumplimiento a los procedimientos establecidos en este manual. Las no conformidades pueden surgir de las autoevaluaciones o como parte del programa de auditoría interna.
- ii. Cada gestor es responsable de hacer cumplir con el plan de trabajo establecido para corregir las no conformidades a su proceso. Proporcionar informes al Comité de Riesgos del CIFCO, de manera que se aseguren los progresos de cada acción correctiva o preventiva. Toda acción correctiva debe considerar la revisión de las actividades de trabajo y si amerita, hacer las modificaciones o revisiones a los procedimientos actuales contemplados en este manual. Todas las modificaciones se constituyen en revisiones controladas al contenido del manual.
- iii. Todas las nuevas revisiones a los procedimientos contenidos en este manual, serán igualmente auditados por la jefatura de auditorías y supervisados por cada gestor y dueño del proceso, para asegurar su eficiencia. Esta acción deberá hacerse tantas veces sea necesario, para asegurar la excelencia del proceso.
- iv. Todas las acciones que resulten de la autoevaluación y / o del sistema de auditoría interno, tendrán que ser igualmente revisadas tantas veces sea necesaria, para asegurar la exactitud de los objetivos planteados por el CIFCO.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="734 102 915 262">  </div> <div data-bbox="623 264 1008 291"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 42 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	--	--

FIGURA 5E



## ANEXO A




Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 287" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 0 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	---

**PROCEDIMIENTO:**

1. El proceso inicia cuando el personal de CIFCO completa el formulario GR001 y GR002 y lo envía al delegado del Comité de Riesgos del CIFCO.
2. El Delegado del Comité de Riesgos del CIFCO recibe y revisa el formulario llenado por el personal. Para efectos de control, plasma su firma y fecha de recepción.
3. El Delegado del Comité de Riesgos del CIFCO revisa si el formulario está completo. Si el formulario está completo se continúa con el paso 4, caso contrario se regresa al paso 1.
4. El Delegado del Comité de Riesgos del CIFCO envía los formularios completos al Comité de Gestión de Riesgos, exponiendo su contenido.
5. El Comité de Gestión de Riesgos revisa los riesgos reportados en cada uno de los formularios y los valoriza en función de las probabilidades de que ocurran y su consecuencia.
6. El Comité de Gestión de Riesgos solicita a los Gerentes y Jefes de las áreas correspondientes vinculadas a los riesgos, los planes de mitigación a los mismos. Referirse al Formulario GR004.
7. Los Gerentes y Jefes proceden a elaborar y ejecutar los planes de mitigación a los riesgos encontrados, utilizando herramientas de mitigación de riesgos.
8. Los Gerentes y Jefes retroalimentan al Comité de Gestión de Riesgos sobre las acciones tomadas para mitigar los riesgos encontrados.
9. El Comité de Gestión de Riesgos verifica las acciones tomadas por los Gerentes y Jefes. Si el riesgo fue mitigado se continúa con el paso 10, caso contrario regresar al paso 7.
10. Fin del proceso.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual: 02DIC15	 <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	Nº de Página: 1 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	--	---

## FORMULARIO GR001

<b>FORMULARIO GR001</b> <u>Investigación de Riesgos del CIFCO: Contexto Externo</u>			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">1</div> <b>Fecha del reporte</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> <span>Día</span> <span>Mes</span> <span>Año</span> </div> </div> <p><i><b>Indicaciones:</b> En su área de gestión o de otros departamentos involucrados, identifique los riesgos que podrían afectar al CIFCO.</i></p> </div> <div style="width: 65%;"> <b>Área, Departamento o Gerencia donde ha identificado el riesgo</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> </div> </div>			
<i>Marque la casilla que corresponda al tipo de amenaza identificada y a continuación redacte el riesgo relacionado</i>			
<b>Tipo de amenaza:</b>  Aspectos sociales y culturales  Político  Jurídico  Reglamentario  Financiero  Tecnológico  Económico y Natural  Entorno competitivo	<div style="display: flex;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> </div>	<b>Riesgos identificados:</b> <div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div>	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> Formato: GR001-R1  Revisión: 1  Fecha de revisión: 02-12-2015 </div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-top: 5px;">5</div> </div> <div style="width: 30%;"> <b>Nombre de la persona que reporta (opcional):</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div> </div> <div style="width: 35%;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> <b>Recibido por</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> </div> <div> <b>Fecha recepción</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> </div> </div> </div> </div>			

## PROCEDIMIENTO DE LLENADO DEL FORMULARIO GR001

Este formulario deberá de ser llenado por cualquier colaborador del CIFCO, que de manera objetiva y competente en su área de gestión o de otros departamentos involucrados en la investigación de las amenazas a la institución, tenga conocimiento de situaciones o riesgos potenciales que afecten la institución y a los cuales deba dársele un tratamiento particular.

Este formulario solamente aplica para la identificación de riesgos de contexto externo al CIFCO.


Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 289" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 2 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	---

1. Después de leer las instrucciones del formulario y contar con un grupo de trabajo objetivo que aporte ideas, cada colaborador comienza por considerar todos los factores requeridos en el documento; iniciando con el llenado de la fecha del reporte.
2. Indicar el nombre del área, gerencia o departamento que ha sido considerado responsable del riesgo.
3. Posteriormente se procederá a identificar los factores contribuyentes a las amenazas externas del CIFCO ubicadas en las columnas asignadas a cada factor contribuyente y a continuación se redactará el riesgo observado.
4. Al haberse completado el formulario, la persona que reporta puede opcionalmente plasmar su nombre en dicho documento. Al entregarlo al responsable del Comité de Riesgos, éste último utilizará el espacio designado para Firmarlo y definir la fecha en que lo recibió.
5. Cada evaluador debe asegurarse de utilizar el formulario actualizado.

Una vez este formulario ha sido llenado, no debe de ser destruido o desechado, ya que servirá de evidencia a los registros de todo el proceso de gestión de riesgos del CIFCO.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual: 02DIC15	 <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>	Nº de Página: 3 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	--	---

## Formulario GR002

<b>FORMULARIO GR002</b> <u>Investigación de Riesgos del CIFCO: Contexto Interno</u>																														
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; line-height: 20px; margin: 0 auto 10px auto;">1</div> <b>Fecha del reporte</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> <span>Día</span> <span>Mes</span> <span>Año</span> </div> </div> <p><b>Indicaciones:</b> En su área de gestión o de otros departamentos involucrados, identifique los riesgos que podrían afectar al CIFCO.</p> <p><b>Área, Departamento o Gerencia donde ha identificado el riesgo</b></p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	<div style="text-align: right; margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; line-height: 20px;">2</div> </div> <p style="text-align: center; font-size: small;">Marque la casilla que corresponda al tipo de amenaza identificada y a continuación redacte el riesgo relacionado</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Tipo de amenaza:</th> <th style="width: 5%;">[ ]</th> <th style="width: 65%;">Riesgos identificados:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Administración institucional</td> <td>[ ]</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Estructura organizativa</td> <td>[ ]</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Responsabilidades y obligaciones</td> <td>[ ]</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Políticas, objetivos y metas</td> <td>[ ]</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Planes estratégicos internos</td> <td>[ ]</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacitación al personal</td> <td>[ ]</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sistemas de información</td> <td>[ ]</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Toma de decisiones</td> <td>[ ]</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Tipo de amenaza:	[ ]	Riesgos identificados:	Administración institucional	[ ]		Estructura organizativa	[ ]		Responsabilidades y obligaciones	[ ]		Políticas, objetivos y metas	[ ]		Planes estratégicos internos	[ ]		Capacitación al personal	[ ]		Sistemas de información	[ ]		Toma de decisiones	[ ]	
Tipo de amenaza:	[ ]	Riesgos identificados:																												
Administración institucional	[ ]																													
Estructura organizativa	[ ]																													
Responsabilidades y obligaciones	[ ]																													
Políticas, objetivos y metas	[ ]																													
Planes estratégicos internos	[ ]																													
Capacitación al personal	[ ]																													
Sistemas de información	[ ]																													
Toma de decisiones	[ ]																													
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Formato: GR002-R1  Revisión: 1  Fecha de revisión: 02-12-2015 </div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; line-height: 20px; margin: 0 auto 10px auto;">5</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Nombre de la persona que reporta (opcional): </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;"> Recibido por </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 55%;"> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;"> Fecha recepción </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 55%;"> </div> </div>																													

## PROCEDIMIENTO DE LLENADO DEL FORMULARIO GR002

Este formulario deberá de ser llenado por cualquier colaborador del CIFCO, que de manera objetiva y competente en su área de gestión o de otros departamentos involucrados en la investigación de las amenazas a la institución, tenga conocimiento de situaciones o riesgos potenciales que afecten la institución y a los cuales deba dársele un tratamiento particular.

Este formulario solamente aplica para la identificación de riesgos de contexto interno al CIFCO.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1010 289" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 4 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	---

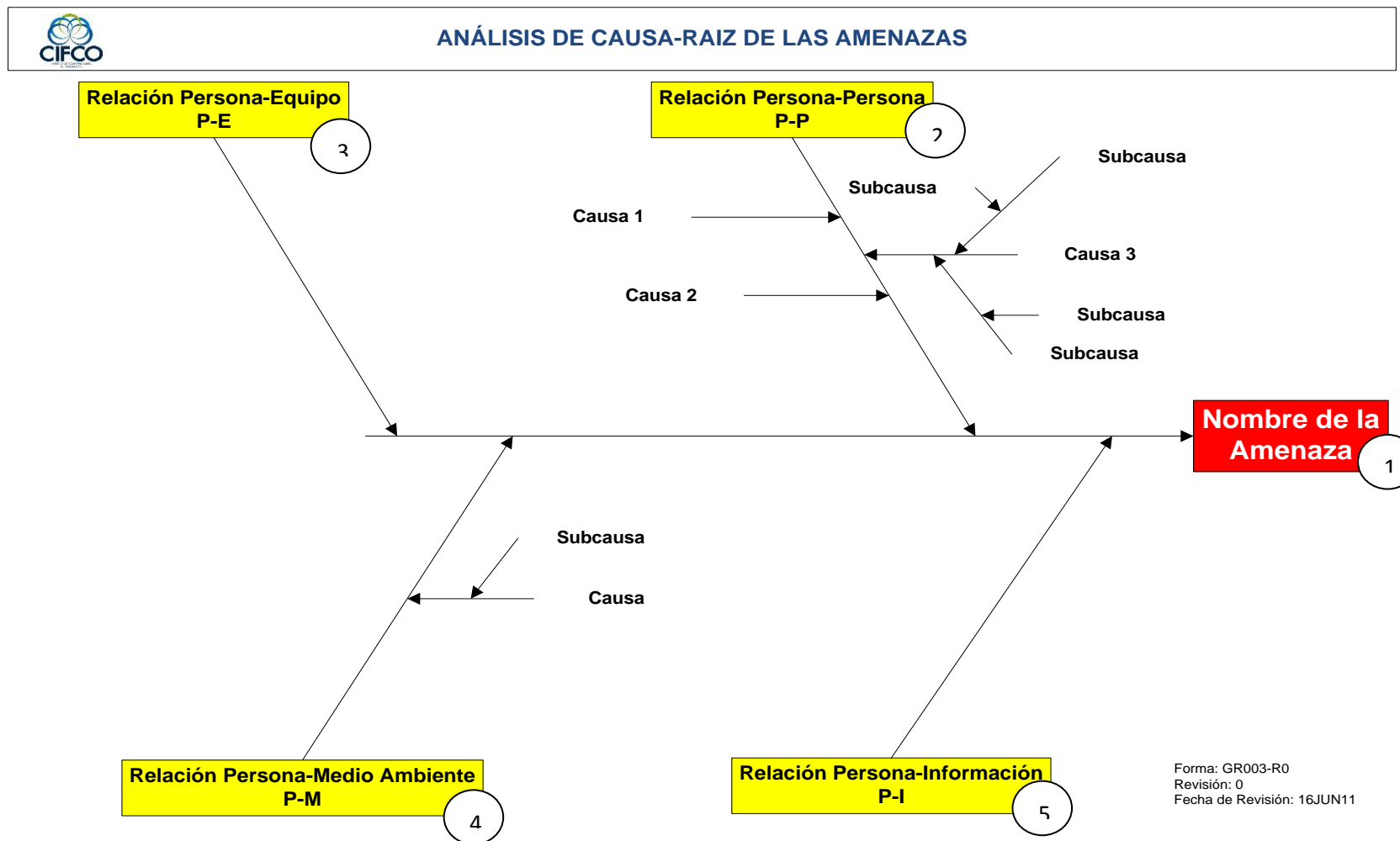
1. Después de leer las instrucciones del formulario y contar con un grupo de trabajo objetivo que aporte ideas, cada colaborador comienza por considerar todos los factores requeridos en el documento; iniciando con el llenado de la fecha del reporte.
2. Indicar el nombre del área, gerencia o departamento que ha sido considerado responsable del riesgo.
3. Posteriormente se procederá a identificar los factores contribuyentes a las amenazas internas del CIFCO ubicadas en las columnas asignadas a cada factor contribuyente y a continuación se redactará el riesgo observado.
4. Al haberse completado el formulario, la persona que reporta puede opcionalmente plasmar su nombre en dicho documento. Al entregarlo al responsable del Comité de Riesgos, éste último utilizará el espacio designado para Firmarlo y definir la fecha en que lo recibió.
5. Cada evaluador debe asegurarse de utilizar el formulario actualizado.

Una vez este formulario ha sido llenado, no debe de ser destruido o desechado, ya que servirá de evidencia a los registros de todo el proceso de gestión de riesgos del CIFCO.



Revisión: 1	 <b>CIFCO</b> CENTRO DE CONVENCIONES EL SALVADOR	Nº de Página: 5 de 53
Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15		Fecha Revisión Página: 02DIC15
<b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>		

## Formulario GR003



Revisión: 1		Nº de Página: 6 de 53
Fecha de Revisión del Manual:		Fecha Revisión Página: 02DIC15
02DIC15		
MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS		

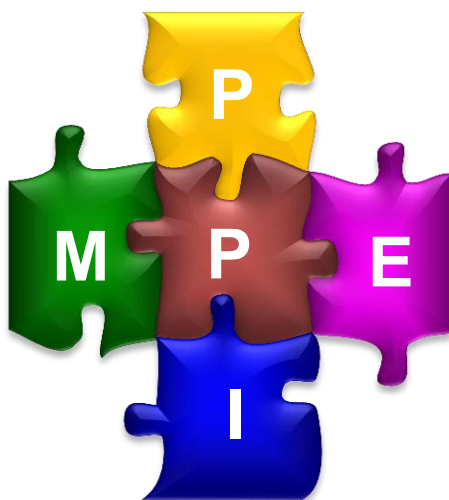
### **PROCEDIMIENTO DE LLENADO DEL FORMULARIO GR003**

Este formulario deberá ser llenado por el gerente, jefe o dueño del proceso afectado por el riesgo u oportunidad de mejora identificada, contando con la colaboración de todo el personal seleccionado y competente de su área de gestión o de otros departamentos involucrados en la investigación de las amenazas a la institución.

Este formulario solamente aplica para la identificación de las causas – raíces de cada amenaza, sean éstas de contexto externo o interno al CIFCO.

Las amenazas surgen de la relación entre los elementos causantes, estos elementos causantes, detallados en la figura AA1, son:

- Información proveniente de planeación, planes de trabajo, procedimientos, instructivos, indicaciones, instrucciones, manuales y todo lo referido a información digital, etc. Este elemento causante se identifica por “I” (Información).
- Equipo, tales como herramientas de trabajo, computadoras, instalaciones, facilidades, mobiliario, iluminación, instalaciones de trabajo, etc. Este elemento causante se identifica por “E” (equipo).
- Medio ambiente, tales como clima organizacional interno de la Institución, tradiciones y patrones culturales, condiciones de trabajo, presión de trabajo, etc. Este elemento causante se identifica por “M” (medio ambiente).
- El hombre, la persona, el ente humano, relación entre las personas dentro de la institución. Ese elemento causante se identifica por “P” (persona).



**FIGURA AA1**

I = Información = Soporte lógico  
(procedimientos, procesos,  
manuales, etc.)  
E = Equipo = Máquinas  
M= Medio Ambiente= entorno  
empresarial  
P = Persona = elemento humano

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 287" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 7 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	---

La Figura AA1 muestra las interacciones entre los elementos causantes. Esto servirá al dueño del riesgo a clasificar y ordenar las ideas del evaluador que identifica las causas – raíces de cada amenaza identificada. Esta relación, mostrada como un rompecabezas, se conoce como PIME, por sus siglas: Personas-Información-Medio ambiente-Equipo.

El formulario GR003 de llenará por cada amenaza identificada y detallada en los formularios GR001 y GR002:

1. Se coloca el nombre de la amenaza, tal como el grupo evaluador la ha identificado.
2. En este bloque predeterminado se ubicarán todas las ideas del grupo evaluador asociadas a la relación entre persona y persona (P-P). Por ejemplo: desinterés por parte del Jefe A del departamento B, por atender las necesidades del Jefe C, del departamento D.
3. En este bloque predeterminado se ubicarán todas las ideas del grupo evaluador asociadas a la relación Personas y equipo (P-E). Por ejemplo: falta de computadoras o lápices para realizar el trabajo
4. En este bloque predeterminado se ubicarán todas las ideas del grupo evaluador asociadas a la relación entre personas y el medio ambiente (P-M). Por ejemplo: ambiente de bromas pesadas en el departamento A.
5. En este bloque predeterminado se ubicarán todas las ideas del grupo evaluador asociadas a la relación entre personas y la información (P-I). Por ejemplo: falta de instrucciones claras para hacer el trabajo o falta de control y estandarización de formularios hacia las encuestas de satisfacción de los clientes.

Cada causa, puede tener varias subcausas, las que deben de ser claramente ubicadas en el formulario. Es importante agotar las ideas por parte del dueño del riesgo, con el personal involucrado, ya que entre más se identifican las causas raíces de cada amenaza, mejor se entenderá el valor del riesgo y por consiguiente mejor se establecerán los planes correspondientes para la mitigación de riesgos.

1. Indicar las actividades lógicas, coherentes, interrelacionadas y sistemáticas para mitigar las causas de cada uno de los riesgos identificados. Para ello, el gerente o dueño del riesgo debe obtener esta información del personal competente de la organización.

Revisión: 1  Fecha de Revisión del Manual:  02DIC15	<div data-bbox="735 100 917 254" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="623 262 1008 287" data-label="Section-Header"> <b>MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS</b> </div>	Nº de Página: 9 de 53  Fecha Revisión Página: 02DIC15
---	---	---

2. Plazos: cada actividad debe programarse considerando la fecha de inicio, como la fecha de finalización. El progreso de cada actividad, en cumplimiento a los plazos definidos, debe reflejarse en la columna identificada como “Cronograma”.
3. Responsables: Definir los puestos de trabajo que realizarán las siguientes funciones:
  - a. Quién va liderar la actividad.
  - b. Quiénes darán apoyo en esa actividad.
  - c. Quiénes darán seguimiento.
  - d. Quiénes realizarán la medición y control.

NOTA: lo que se persigue con estas asignaciones, es crear un grupo de trabajo coordinado.

4. Recursos: Cada actividad va a requerir de recursos. Para ello, el grupo evaluador define las necesidades para corregir los riesgos de:
  - a. Recursos financieros requeridos por los riesgos para ser mitigados.
  - b. Recursos humanos de ser requeridos para corregir el riesgo.
  - c. Recurso de equipo y herramientas tales como hardware, software y otros.
  - d. Recurso de infraestructura.
5. Cronograma: en esta columna se definen los avances de cada actividad dentro del periodo determinado de manera gráfica.

Con base a esta planificación, se ejecutarán tal como se ha indicado, con el seguimiento continuo por parte de la Alta Dirección.