



CONSEJO NACIONAL DE DROGAS
REPÚBLICA DOMINICANA

MANUAL DE GESTION DE RIESGO

Proceso

Metodología para la Valoración y
Administración de Riesgos

Fecha elaboración

29/11/2018



MANUAL DE GESTION DE RIESGO

Elaborado por:
Planificación / Recursos Humanos
Administrativo Financiero

Revisado Por:
Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo

Santo Domingo, República Dominicana

Enero 2019



CONSEJO NACIONAL DE DROGAS
REPÚBLICA DOMINICANA
“Nos toca a **TODOS** detener las drogas”

“Año de la Innovación y la Competitividad”

PRESENTACIÓN

El Consejo Nacional de Drogas asume el establecimiento de estrategias y lineamientos que hagan posible la valoración y administración de riesgos en esta institución. Para lograrlo prepara los medios y las acciones que efficientizaran y llevarán a la praxis esta importante labor. Con esta visión se pone en manos del personal encargado de esta tarea, el documento Metodológico para la Valoración y Administración de Riesgos, en la que se conformará una mesa de trabajo continua que se reunirá cada 15 días con fines de dar seguimiento a las ejecutorias indicadas para que el personal integre en su quehacer la filosofía, objetivos y todo el contenido registrado en este documento.

Confiamos que con el desarrollo y empoderamiento de este manual y su proceso metodológico, al final del camino crearemos una cultura de minimizar los riesgos para mayor seguridad laboral.

LIC. RAFAEL GUERRERO PERALTA
Mayor General (R) P.N
Presidente del Consejo Nacional de Drogas



1. PROPÓSITO

Unificar el marco conceptual de la gestión de riesgos en el Consejo Nacional de Drogas y establecer lineamientos de acuerdo a la metodología de riesgos, las prácticas más comunes y las tendencias mundiales, orientando de manera uniforme la gestión de riesgos con herramientas y criterios para su aplicación.

Divulgar los conceptos básicos de la gestión de riesgos, dando a conocer los lineamientos y principales elementos con que cuenta la Institución para una gestión integral de riesgos, así como la estructura que la soporta.

2. ALCANCE

Los elementos específicos y particulares para la gestión de riesgos en todas las áreas de la institución serán presentados en las políticas y documentos propios de cada una de ellas, así como en los documentos anexos a este manual.

Para la elaboración técnica de este manual fueron tomados en cuenta los lineamientos actuales que la Contraloría General de la República Dominicana posee hasta el momento. Los mismo fueron adaptados conforme al componente de Valoración de Administración de Riesgo de las Normas Básicas de Control Interno- NOBACI.

3. FILOSOFÍA DEL SISTEMA

Para el Consejo Nacional de Drogas, esta guía metodológica tiene como objetivo el manejo de los riesgos de la institución, buscando apoyar el cumplimiento de su misión y alcanzar su visión, orientado a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, planes, programas y proyectos.

NORMATIVIDAD y DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Este documento tiene sus bases en las normas asociadas a Sistemas de Gestión de Riesgos, emitidas por los diferentes entes de control apoyado en las mejores prácticas.

El Consejo Nacional de Drogas busca la implementación de las prácticas más comunes en gestión de riesgos en el ámbito nacional algunas de las cuales, son:

Ley que instituye el Sistema Nacional de Control Interno (Ley 10-07)

Reglamento de Aplicación de la Ley 10-07 (Ley 491-07)

Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) (Res 001/11)

Manual de Organización y Funciones

Guía II Valoración y Administración de Riesgos NOBACI II

MARCO CONCEPTUAL, TÉRMINOS Y DEFINICIONES

5.1 Definiciones

- 5.1.1 **Riesgo:** Efecto de la falta de certeza en los objetivos. Un efecto es una desviación de lo esperado – positivo y/o negativo.
- 5.1.2 **Peligro:** Fuente o situación potencial de daño en términos de lesiones o efectos negativos para la salud de las personas, daños a la propiedad, daños al entorno del lugar de trabajo o una combinación de éstos. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.3 **Amenaza:** Es el anuncio de un mal o peligro. Se plantea la amenaza con el mismo significado de riesgo.
- 5.1.4 **Probabilidad:** Medida estadística, expresada en un porcentaje o en una razón, de la posibilidad de ocurrencia de un riesgo. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.5 **Consecuencia:** Variación relativa frente al cumplimiento de un objetivo. Puede ser positiva o negativa. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.6 **Factor o Causa:** Evento o situación por el cual puede originarse un riesgo. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.7 **Factor o Causa Raíz:** Principal causa generadora del riesgo. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.8 **Fuente de Riesgo:** Es el agente generador de riesgo. Las fuentes de riesgo se clasifican en internas o externas. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.9 **Fuentes de Riesgo Externas:** Son aquellas fuentes que escapan del control de la organización, como las ocasionadas por la fuerza de la naturaleza y las derivadas de decisiones y circunstancias ajenas a las decisiones que se toman dentro de la organización. Estas fuentes pueden ser económicas, medioambientales, políticas, sociales y relaciones comerciales. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.10 **Fuentes de Riesgo Internas:** Son aquellas que se derivan de las decisiones tomadas al interior de la organización. Las fuentes internas están asociadas a la infraestructura, el personal, los procesos y la tecnología. (ISO GUIDE 73:2009).
- 5.1.11 **Evento:** Ocurrencia o cambio de un particular grupo de circunstancias (ISO GUIDE 73:2009). Un evento puede tener una o más ocurrencias y puede tener

varias causas; puede ser algo que no ocurra; puede algunas veces ser referido como un "incidente" o un "accidente".

- 5.1.12 Registro de Eventos de Riesgo:** Es el procedimiento mediante el cual se consignan los eventos de riesgo materializados en el desarrollo continuo de la operación de la organización. Estos eventos pueden o no tener una pérdida real o potencial asociada.
- 5.1.13 Pérdida:** Es la cuantificación económica de la ocurrencia de un evento.
- 5.1.14 Línea Operativa:** Conjunto de actividades con características similares que permiten registrar en forma homogénea los eventos de riesgo.
- 5.1.15 Riesgo Inherente:** Riesgo al que está expuesta una Organización en la ausencia de cualquier acción que se pudiera tomar para alterar la probabilidad de ocurrencia o el impacto de dicho riesgo. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.16 Riesgo Residual:** Riesgo "remanente" después de tomadas acciones para alterar la probabilidad de ocurrencia o el impacto del dicho riesgo. (ISO GUIDE 73:2009)
- 5.1.17 Perfil de Riesgo:** Es el resultado consolidado de la medición permanente de los riesgos a los que está expuesta la Organización.
- 5.1.18 Tolerancia al Riesgo:** La aceptable variación relativa al cumplimiento de un objetivo. (ISO GUIDE 73:2009).
- 5.1.19 Plan de Continuidad del Negocio:** Conjunto detallado de acciones que describen los procedimientos, los sistemas y los recursos necesarios para retornar y continuar la operación, en caso de interrupción.
- 5.1.20 Plan de Contingencia:** Conjunto de acciones y recursos para responder a las fallas e interrupciones específicas de un sistema o proceso.
- 5.1.21 Nivel de Riesgo:** Indicador utilizado para obtener un panorama general de la exposición al riesgo y su relevancia para la Organización. Se calcula a través de la probabilidad y la consecuencia. El Nivel de Riesgo para el Consejo Nacional de Drogas se clasifica en Riesgo Moderado y Riesgo Bajo.
- 5.1.22 Sistema Integral de Gestión de Riesgos (SIGR):** Proceso sistemático que, a través de la contextualización, identificación, análisis, evaluación, cuantificación, tratamiento y monitoreo de los riesgos de las Instituciones, permite apoyar el logro de los objetivos de la Organización, y por ende la creación de valor.

6.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

6.2 Objetivo General

El Sistema Integral de Gestión de Riesgos busca brindar una visión global de los objetivos de la institución y una alineación de estos con sus riesgos y entorno, orientado a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, proyectos y la planeación de la organización.

Gestionar el riesgo en las organizaciones para adquirir una nueva cultura de administración, buscando una mejor gestión, mediante la implementación de esquemas que permiten desarrollar actividades que comprenden desde la identificación, hasta el monitoreo de los riesgos a los cuales se está expuesto.

6.3 Características

Los objetivos en la gestión de riesgos deben de contener las siguientes características:

- Específicos
- Realizables en un tipo dado
- Orientados a Resultados
- Medibles
- Alcanzables

6.3.1 Objetivos Específicos

- 6.3.1.1** Apoyar la identificación y la gestión de los diferentes riesgos para toda la organización.
- 6.3.1.2** Mejorar las decisiones de respuesta frente a la falta de certezas, reducir las sorpresas y pérdidas asociadas de la institución.
- 6.3.1.3** Proponer los niveles de aceptación de riesgos, de acuerdo con la estrategia corporativa.
- 6.3.1.4** Aprovechar las oportunidades provenientes del tratamiento de los riesgos.
- 6.3.1.5** Apoyar la identificación y la gestión de los diferentes riesgos para toda la organización.
- 6.3.1.6** Optimizar la utilización de capital facilitando la asignación del mismo de acuerdo con el perfil de riesgo de las diferentes áreas sustantivas.
- 6.3.1.7** Velar por la estabilidad económica de la organización.
- 6.3.1.8** Establecer planes de continuidad acordes con el perfil de riesgo.
- 6.3.1.9** Comprometer a todos los empleados de la institución en la búsqueda de acciones encaminadas a gestionar los riesgos.
- 6.3.1.10** Generar cultura de riesgos en la institución.
- 6.3.1.11** Asegurar el cumplimiento normativo en materia de riesgos.

6.4 Métodos para identificar riesgos

6.4.1 Algunos de los métodos que serán utilizados para la identificación de riesgos son:

6.4.1.1 Inventario de Eventos

6.4.1.2 Talleres de Trabajo

6.4.1.3 Entrevistas

6.4.1.4 Cuestionarios y Encuestas

7.1 FUNCIONES

7.2 FUNCIONES DE LA MAXIMA AUTORIDAD EJECUTIVA

7.2.1 Determinar las políticas relativas al Sistema Integral de Gestión de Riesgos.

7.2.2 Asegurar del cumplimiento del manual de riesgos.

7.2.3 Aprobar los manuales asociados a la Gestión de Riesgos y sus actualizaciones.

7.2.4 Establecer las medidas relativas al perfil de riesgo, teniendo en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo de la entidad.

7.2.5 Facultar al Comité de Auditoría y Riesgos para la definición de metodologías, procedimientos, controles y límites que considere convenientes.

7.2.6 Reconocer el perfil de riesgo de la organización y la evaluación periódica del Sistema Integral de Gestión de Riesgos que presente el Representante Legal y los órganos de control.

7.2.7 Proveer los recursos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento, de forma efectiva y eficiente, el Sistema Integral de Gestión de Riesgos.

7.2.8 Asignar como responsable a los Encargados de cada área para la administración de los riesgos de cada área funcional del Consejo Nacional de Drogas.

7.2.9 Verificar que los riesgos estén siendo manejados en la Institución según los lineamientos, normas y procedimientos estipulados para la gestión de estos.

7.3 FUNCIONES DEL COMITÉ DE RIESGOS Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

El Comité de Riesgos y Seguridad en el Trabajo, se estará conformado por las personas que la Maxima Autoridad Ejecutora designa mediante una documentación el cual especifique sus miembros y funciones.

Las funciones de este Comité son:

7.3.1 Coordinara el proceso de la valoración de riesgos desde la planificación, el tiempo y la forma para tramitar y compilar los resultados obtenidos.

7.3.1.1 Dar seguimiento y promover el perfil de riesgo de la Institución.

7.3.1.2 Dar seguimiento y promover la evaluación periódica que realicen los órganos de control internos y externos respecto al Sistema Integral de Gestión de Riesgos de la Organización.

- 7.3.1.3** Apoyar al Gestor de Riesgos en la definición de metodologías, procedimientos, controles y límites que conformen el Sistema Integral de Gestión de Riesgos de la Organización.
- 7.3.1.4** Apoyar a la Maxima Autoridad Ejecutora en la definición y actualización de las políticas que rigen el Sistema Integral de Gestión de Riesgos de la Organización.
- 7.3.1.5** Sugerir a la Maxima Autoridad Ejecutora las acciones a tomar para el adecuado funcionamiento del Sistema Integral de Gestión de Riesgos.
- 7.3.1.6** Verificar que la administración de riesgos se desarrolle de manera integral.
- 7.3.1.7** Verificar que se tengan metodologías implementadas para identificar, medir, controlar y monitorear los diferentes tipos de riesgo.
- 7.3.1.8** Solicitar los informes que considere convenientes para el adecuado desarrollo de sus funciones.
- 7.3.1.9** Mantener actualizada la Metodología de riesgo conforme los lineamientos del Sistema de Control Interno.
- 7.3.1.10** Reunirse quincenalmente en mesa de trabajo continuo, con el propósito de asumir y poner en práctica esta metodología y rendir cuentas según lo previsto en la administración de riesgo y en las Normas de la Contraloría General de la Republica.
- 7.3.1.11** Dar inducción y entrenamiento sobre la aplicación y Valoración de riesgos.

7.4 FUNCIONES DEL COMITÉ TÉCNICO DE RIESGO Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

El Comité Técnico de Riesgos está conformado por la persona a cargo de la Gestoría de Riesgos y los Directores/Encargados que conformen dicho departamento. Por invitación, también se podrá citar a los representantes de otras áreas de la Institución si lo creen necesario.

Las funciones de este Comité son:

- 7.4.1** Sugerir el nivel de riesgo tolerable para la entidad y asegurar que el perfil de riesgo se adecue a éste y sea acorde con los objetivos estratégicos y la propuesta de valor de la Institución.
- 7.4.2** Proponer la implementación oportuna y adecuada de los mecanismos y procedimientos decretados para evitar pérdidas no esperadas por la materialización de cualquier tipo de riesgo.
- 7.4.3** Definir las estrategias para el adecuado funcionamiento del Sistema Integral de Gestión de Riesgos de la Institución.
- 7.4.4** Analizar el perfil de riesgo de la organización y sugerir planes de tratamiento y control para los riesgos identificados como prioritarios o más críticos.
- 7.4.5** Trabajar conjuntamente con las diferentes áreas del Consejo Nacional de Drogas con el fin de disminuir la vulnerabilidad de la Organización ante los

riesgos.

7.5 FUNCIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA

- 7.5.1** Evaluar la efectividad y eficiencia en la aplicación de las metodologías y manual de administración de riesgo, al interior de la Organización, buscando aportar en la identificación de deficiencias y posibles mejoras al sistema.
- 7.5.2** Evaluar que el Sistema Integral de Gestión de Riesgos cumpla con las disposiciones señaladas en la normatividad legal vigente y con las políticas definidas por la Máxima Autoridad Ejecutora.
- 7.5.3** Informar al Representante Legal y al Gestor de Riesgos sobre los resultados obtenidos en la evaluación del Sistema Integral de Gestión de Riesgos de la Organización.

7.6 FUNCIONES DE LAS ÁREAS SUSTANTIVAS Y ÁREAS TRANSVERSALES

- 7.6.1** Promover el proceso de culturización de los empleados del Consejo Nacional de Drogas en la gestión del riesgo.
- 7.6.2** Aplicar las metodologías y procesos indicados por Gestoría de Riesgos en su operación.
- 7.6.3** Informar al Gestor de Riesgos sobre posibles eventos de riesgo en las dependencias o procesos que lideren, o en otras dependencias o procesos de la Organización.
- 7.6.4** Diseñar e implementar, apoyados por el Gestor de Riesgos, los planes de tratamiento y control para disminuir el nivel de riesgo.
- 7.6.5** Cumplir con las políticas y procedimientos definidos por Consejo Nacional de Drogas y el Comité de Riesgos.
- 7.6.6** Registrar los eventos de riesgo que se presenten durante el desarrollo de los procesos sustantivo y de apoyo.

8.1 METODOLOGÍAS APLICADAS DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS.

Las metodologías empleadas en el Consejo Nacional de Drogas para la implementación y desarrollo de su Sistema Integral de Gestión de Riesgos se fundamentan en el Marco Integrado sobre la Administración de Riesgos.

8.2 Modelo Coso: Marco Integrado sobre la Administración de Riesgos Corporativos

El Modelo COSO constituye una guía para la gestión integral de los riesgos corporativos, facilitando el logro de los objetivos de la organización en sus diferentes niveles.

El Modelo COSO contiene 8 componentes que se interrelacionan entre sí: ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

9.1 Etapa 1: Contextualización

La Etapa de Contextualización para el Consejo Nacional de Drogas incluye el análisis tanto del ambiente interno como externo y es la base fundamental para comenzar la gestión de riesgos. Esta etapa inicia con el entendimiento del entorno en que se desenvuelve la institución y para este es necesario conocer elementos como:

- 9.1.1** Filosofía
- 9.1.2** Cultura

- 9.1.3 Objetivos
- 9.1.4 Estructura
- 9.1.5 Estrategia
- 9.1.6 Público

9.2 Etapa 2: Identificación de Riesgos

Consiste en identificar los eventos internos y externos, potenciales y reales que, de ocurrir, afectarían a la organización en la implementación y logro de sus objetivos, tanto de manera positiva (oportunidades), como negativa (riesgos). Se realiza en los diferentes niveles de la organización como el estratégico, táctico y el operativo.

Para el adecuado desempeño y desarrollo de la organización es necesario la identificación y administración de riesgos, se debe partir de la premisa que el riesgo es inherente a toda actividad humana y organizacional.

Es responsabilidad de cada Director/Encargado de unidad organizacional y personal con experiencia de las operaciones y el entorno, la tarea de identificar los riesgos; así como documentar los riesgos mostrando la relación con cada objetivo o metas relacionadas.

Para capturar información sobre riesgos provenientes de fuentes como denuncias o sugerencias de empleados o terceros, se dispone del Buzón de denuncias y sugerencias y de la Pagina Web del CND identificado para estos fines, que será administrado por el Comité de Ética Pública del Consejo y el RAI, quien hará llegar los reportes al Comité de Riesgo y Seguridad para toma de decisiones.

9.3 Etapa 3: Análisis de Riesgos

El análisis corresponde a la caracterización del riesgo, es decir, en esta parte se identifica para cada riesgo:

- Las fuentes de riesgo,
- los factores o causas que generan el riesgo,
- las consecuencias que genera el riesgo,
- y el tratamiento o controles actuales que se tienen para el riesgo.

9.3.1 Fuentes de riesgo:

La fuente de riesgo es la clasificación que se le da a los factores o causas de riesgo, dependiendo de si el factor de riesgo es generado por variables externas o internas de la Organización.

9.3.1.1 Fuentes Externas: son aquellas fuentes que se derivan de decisiones y circunstancias ajenas a las decisiones que se toman dentro del Consejo Nacional de Drogas pero que afectan directa o indirectamente el logro del objetivo; estas fuentes se clasifican en:

9.3.1.1.1 **Económicas:** factores como cambios de precios, disponibilidad presupuestaria, cambios en las variables macroeconómicas, etc.

9.3.1.1.2 **Medioambientales:** inundaciones, incendios, terremotos, huracanes, etc.

9.3.1.1.3 **Políticas:** cambios en el gobierno, leyes, regulaciones, etc.

9.3.1.1.4 **Sociales:** demografía, costumbres, terrorismo, etc.

9.3.1.1.5 **Relaciones Interinstitucionales:** relación con proveedores, distribuidores, y otras partes interesadas.

9.3.1.2 Fuentes Internas: son aquellas que se derivan de las decisiones tomadas al interior de la Institución y que afectan de manera directa el logro del objetivo; las fuentes internas se clasifican en:

9.3.1.2.1 **Infraestructura:** incrementos costos de mantenimiento, ausencia de materiales de trabajo, instalaciones deficientes, deficiencia en recursos económicos, planta de personal, infraestructura tecnológica, etc.

9.3.1.2.2 **Personal:** accidentes laborales, fraude de los empleados, enfermedades, actuaciones de los empleados, falta o concentración del conocimiento, etc.

9.3.1.2.3 **Procesos:** modificación de procesos, errores de procedimientos y ejecución, tercerización de entregas, etc.

9.3.1.2.4 **Tecnología:** fallas de seguridad tecnológica, caída del sistema de comunicaciones, no acceso a la tecnología adecuada, etc.

9.4 Etapa 4: Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos corresponde a la estimación del nivel de falta de certeza en relación a los eventos que pudieran afectar los objetivos, esta estimación se mide bajo dos variables independientes:

Probabilidad de ocurrencia de eventos y la consecuencia de la materialización de estos eventos. En esta evaluación participan los directores, encargados, analistas, líderes de proceso, líderes de proyecto, empleados expertos en los diferentes procesos y el encargado de riesgos, la información obtenida se consigna en la matriz de riesgos.

Las técnicas utilizadas para determinar el nivel de falta de certeza del riesgo inherente y riesgo residual, pueden ser de carácter cualitativo, cuantitativo o semi-cuantitativo. Las técnicas de carácter cualitativo se aplican cuando no se tiene disponible información histórica confiable y suficiente para la elaboración de modelos matemáticos que permitan con mayor precisión determinar la probabilidad y el impacto. Para la obtención nivel de falta de certeza del riesgo residual se evalúa la forma cómo los controles actúan sobre el nivel de riesgo inherente.

Para la evaluación de la probabilidad y consecuencia se utilizan las siguientes escalas:

9.4.1 Probabilidad

PROBABILIDAD	
5 – MUY PROBABLE	Muy Alta (91 y 100%) Se espera la ocurrencia del evento en la mayoría de las circunstancias
4 – PROBABLE	Alta (51 y 90) El evento ocurrirá casi en cualquier circunstancia
3 – POSIBLE	Moderada (26 y 50%) El evento ocurrirá en algún momento
2 – POCO PROBABLE	Baja (11 y 25%) El evento puede ocurrir en algún momento

PROBABILIDAD	
1 – REMOTA	Muy Baja (0.01 y 10%) El evento puede suceder solo en circunstancias excepcionales

Tabla 1- Escala semi-cuantitativa de probabilidad

9.4.2 Consecuencia

CONSECUENCIA	
5 – CATASTRÓFICO	Pérdidas muy significativas. Riesgo tal vez impida el logro de los objetivos de la institución. Pérdidas muy cuantiosas en los activos tangibles. Pérdida de los sistemas. Daños mayores a propiedad, deshabilitación permanente o muerte.
4 – GRAVE	Riesgo tal vez resulte en costos, pérdidas o destrucción significativas para la institución.
3 – MODERADO	Riesgo tal vez resulte en incremento de los costos. Costos para soluciones óptimas. Afecta la misión o reputación de la institución. Deshabilita temporal o permanentemente, parcial o la totalidad de los sistemas Daños mayores a los sistemas y significativos a la propiedad.
2 – LEVE	Riesgo puede causar pérdidas menores. Daños menores a la propiedad.
1 - INSIGNIFICANTE	Riesgo puede causar inconveniente o ineficiencias. Pérdidas o daños muy bajos de activos o recurso tangible que no afecta considerablemente los intereses de la institución.

Tabla 2- Escala semi-cuantitativa de consecuencia

9.5 Etapa 5: Controles Actuales

Esta etapa corresponde a la identificación y evaluación de las respuestas que se dan a los riesgos con el fin de mejorar el nivel de incertidumbre.

El tratamiento o controles actuales, incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos, segregación de funciones, consecución de pólizas de seguros, entre otras.

Todo riesgo tratado debe quedar debidamente registrado, para que así la Máxima Autoridad y el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo puedan tomar decisiones sobre las acciones de mitigación, dependiendo el nivel del riesgo.

Luego de haber registrado y tomando en consideración se deberá realizar mediante un análisis costo/beneficio y seleccionar las opciones de tratamiento o de mitigación planteadas.

Mediante un plan de acción se debe contemplar todas las acciones a tomar para dar seguimiento y respuesta a todos los riesgos ya identificados, mediante un cronograma que incluya los insumos, estimaciones de tiempo, responsable, entre otros.

La toma de decisiones sobre los recursos y otros insumos será responsabilidad de la

Máxima Autoridad Ejecutiva y el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, para lo cuál pondrá en ejecución en el plan de acción.

9.5.1 Tipología

9.5.1.1 Según su actuación sobre el nivel de riesgo inherente:

- Controles que actúan sobre la probabilidad
- Controles que actúan sobre el impacto

9.5.1.2 Según su función de control

- Preventivos
- Detectivos
- Correctivos
- Directivos

9.5.1.3 Según su momento de actuar

- Discrecional
- No Discrecional

9.5.1.4 Según su nivel de automatización

- Manual
- Automático

9.5.2 Anillos de control

Este concepto hace referencia a la protección que se establece a través de los controles preventivos, detectivos y correctivos, que actúa sobre los activos de la organización (instalaciones, personas, datos, recursos financieros, software, hardware, entre otros), para garantizar que no sean significativamente impactados por los riesgos identificados.

9.5.3 Evaluación del control

El objetivo de evaluar el control es determinar si éstos ofrecen una protección adecuada contra los riesgos identificados. El análisis y la evaluación del control del riesgo deben primar el principio y su cálculo relativo a que el costo del control nunca debe exceder el beneficio brindado para mitigar el riesgo en los planes de mitigación correspondientes.

9.6 Etapa 6: Tratamiento de Riesgos

El propósito de esta etapa es establecer planes de tratamiento que permitan mejorar el

nivel de riesgo.

Con la matriz construida anteriormente y teniendo en cuenta el nivel de incertidumbre del riesgo residual, se priorizan los planes de tratamiento según la siguiente tabla:

SEVERIDAD DEL RIESGO	TRATAMIENTO
 RIESGO CRÍTICOS	Un riesgo extremo debe ser tratado inmediatamente, deben establecerse planes de acción y controles con un nivel de prioridad alto con un compromiso gerencial alto. (MAE).
 RIESGO ALTOS	Establecer controles y planes de acción de manera rápida, en el corto plazo. Es importante contar con alguna responsabilidad gerencial en los planes de acción que se establezcan. (Directores y Encargados Departamentales)
 RIESGO MODERADOS	Este es un riesgo tolerable, pero requiere tratamiento en el mediano plazo, después de que se hayan tratado los riesgos en rojo y naranja. (Encargados de División , Secciones y colaboradores en general)
 RIESGO BAJOS	Estos riesgos se consideran normales dentro del proceso; sin embargo, es importante que sean monitoreados regularmente para asegurar que se mantienen en este nivel

Tabla 3- Escala de severidad del riesgo

Para todos los riesgos identificados que tengan un nivel naranja o rojo deben establecerse planes de acción o de tratamiento que permitan mejorar su nivel.

El conjunto de planes de tratamiento de la organización se denomina PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

9.6.1 Opciones de tratamiento al riesgo

Las opciones de respuesta al riesgo o tratamiento que tenemos son las siguientes:

9.6.1.1 Evitar: Esto supone eliminar las actividades que generen riesgos. Con este tipo de acción se elimina totalmente la consecuencia y la probabilidad de ocurrencia del evento de ocurrencia del riesgo evaluado.

9.6.1.2 Controlar o Reducir: Esto implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad de ocurrencia, la consecuencia o ambos conceptos a la vez. Estas decisiones implican la toma de decisiones organizacionales.

9.6.1.3 **Compartir o transferir:** Esta opción busca la disminución de la probabilidad o la consecuencia del evento para las organizaciones sin tener que eliminar la actividad riesgosa que la genera, al trasladar o compartir el riesgo en cuestión.

9.6.1.4 **Aceptar:** Con esta opción no se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad ni la consecuencia del evento y se asume toda la exposición a este y las consecuencias que podrían traer para la organización.

Dentro de la etapa de tratamiento se encuentra la administración del plan de continuidad, el cual se mantiene actualizado de acuerdo con los cambios que se realicen en tecnología, procesos, recurso humano y nuevos proyectos, productos o servicios.

El comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, rendirá cuenta periódicamente (al menos cada 6 meses), por los resultados de la Aplicación de la VAR y el seguimiento de los planes de mitigación.

Luego de haber hecho la rendición de cuenta esta previsto reportar la identificación de nuevos riesgos o las limitaciones para ejecutar las opciones de tratamiento concertadas.

9.6.2 Factores de Riesgo

Los factores de Riesgos son las fuentes generadoras de eventos negativos (riesgos). Los mismos se han clasificado por:

9.6.2.1 Personal

9.6.2.2 Operativos

9.6.2.3 Geográfico

9.6.2.4 Información y Tecnología

9.6.2.5 Regulaciones y Leyes

9.6.2.6 Clientes

9.6.2.7 Infraestructura

9.6.2.8 Financieros

9.6.2.9 Político

9.7 Etapa 7: Monitoreo

El objetivo de esta etapa es una continua revisión u observación crítica con el fin de identificar cambios del nivel de desempeño o evaluar la efectividad de los planes de tratamiento.

Esta etapa tiene los siguientes objetivos:

- Diseñar los indicadores de gestión y alerta que

ayuden a evaluar y monitorear la efectividad del tratamiento decretado para la mitigación del riesgo objeto de mejora. Para el adecuado monitoreo de los indicadores se deben definir los límites superiores o inferiores que indiquen un estado de alerta sobre el estado de riesgo en que se pueda encontrar el proceso. Estos indicadores serán diseñados por el líder del proceso, ejecutivo o analista de riesgos y ejecutivo o analista del área de procesos.

- Realizar actualizaciones periódicas para evaluar la vigencia de la gravedad de los riesgos identificados y la aparición de nuevos objetivos y riesgos originados en cambios u otras circunstancias.
- Realizar seguimiento a los planes de mejora e indicadores de gestión o alerta, con el fin de evaluar los planes de tratamiento planteados e implementados en algunos procesos y cuál es el balance de los resultados obtenidos.
- De igual forma la corrida de la identificación de los riesgos deberá hacerse una actualización semestral de dichas matrices en cada área.
- Además, el Gestor de Riesgos podrá convocar a reuniones extraordinarias con fines de monitoreo. Estas reuniones de seguimiento se realizan entre integrantes de los colaboradores de la gestión de Riesgos y los líderes de los procesos a los cuales se les ha diseñado algún plan de tratamiento.
- Se estará rindiendo cuentas de manera trimestral de los riesgos de más alto impacto, nuevos riesgos identificados en tratamiento o cualquier limitación que se tenga para el manejo de estos riesgos. Los mismos serán detallados para ser tomados en cuenta las reuniones estratégicas de la máxima autoridad.
- Hacer una actualización del mapa de riesgos de la organización y del perfil de riesgos de la misma con una periodicidad anual; para dicha actualización se deberán identificar y evaluar nuevos riesgos que se puedan generar en los procesos y diseñar para estos nuevos planes de tratamiento y control. Además, para dicha actualización se tendrá en cuenta el resultado de las evaluaciones que realice la Auditoría Interna a los procesos de la Organización.

9.7.1 Evaluación del Sistema Integral de Gestión De Riesgos por parte de la Auditoría Interna

Las actividades de aseguramiento que provee la Auditoría Interna estarán orientadas a la realización de un verificación independientes y objetivas, mínimo una vez al año, acerca de los aspectos claves, monitoreo, planes de mitigación y aplicación de la gestión de riesgos, así como también las observaciones y recomendaciones que provengan de fuentes externas a la institución sean tomadas en cuenta por el Gestor de Riesgos institucional, cuyos resultados se reportan a las instancias correspondientes.

9.8 Etapa 8: Comunicación (Cultura de Riesgos)

La etapa de comunicación es un proceso continuo e interactivo, donde intervienen las partes interesadas, tanto internas como externas, con el fin de proveer, compartir y obtener información, y comprometer en el diálogo a los interesados. Además, permite crear una cultura en torno a la gestión de riesgos a todos los niveles de la Organización mediante la información de los eventos de riesgo que se produzcan al interior de la entidad, capacitación de sus empleados en el manejo, detección y prevención del riesgo, planes de mejora que se le hayan hecho al Sistema de Gestión de Riesgos de la institución, las actividades y gestiones que hacen los colaboradores de la gestión de Riesgos para disminuir la exposición al riesgo de la Organización.

La etapa de comunicación tiene como objetivos:

- 9.8.1** Diseñar y desarrollar estrategias para gestar cultura en la Institución
- 9.8.2** Impulsar en todas las personas la participación activa en el proceso de registro de eventos de riesgo.
- 9.8.3** Generar conciencia de que el éxito del Sistema sólo puede lograrse mediante un trabajo en equipo participativo y enfocado hacia el logro de los objetivos estratégicos de la Organización.
- 9.8.4** Cerrar la brecha entre la generación de conocimiento, gestión de normas, políticas y técnicas, y la apropiación de la información, de manera que se convierta en conocimiento

y se traduzca en decisiones y acciones concretas hacia la gestión de riesgo.

- 9.8.5** Lograr que cada miembro de la Organización sea consciente de su responsabilidad en la gestión de los riesgos, de los procesos en los que participa.

Dentro de la etapa de comunicación se establecen varias estrategias que están asociadas a la divulgación de la información y la capacitación.

Además, dentro de esta etapa de comunicación, se encuentran los informes que se deben entregar a la alta dirección y a los entes de control para mantenerlos informados sobre las metodologías y procedimientos aplicados dentro del sistema de gestión integral de riesgo al interior de la organización y la contribución del mismo en la disminución de la exposición al riesgo en el Consejo Nacional de Drogas.

11.0 REGISTROS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN	ELABORADO POR
1	29/11/2018	Creación del Documento	Germania Melo, Enc. Planificación Anyely Medrano, Analista de Presupuesto Laura Mercedes, Enc. Planes, Programas y Proyectos Gracia Guerrero, Enc. Capacitación
2	19/12/2018	Revisión del documento	Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo
3	14/01/2019	Aprobación del documento	Lic. Rafael Guerrero Peralta, Mayor General (R) P.N., Presidente del Consejo Nacional de Drogas Firma: _____

Dado en Santo Domingo, D. N. a los catorce (14) días del mes de enero 2019.

y se traduzca en decisiones y acciones concretas hacia la gestión de riesgo.

- 9.8.5** Lograr que cada miembro de la Organización sea consciente de su responsabilidad en la gestión de los riesgos, de los procesos en los que participa.

Dentro de la etapa de comunicación se establecen varias estrategias que están asociadas a la divulgación de la información y la capacitación.

Además, dentro de esta etapa de comunicación, se encuentran los informes que se deben entregar a la alta dirección y a los entes de control para mantenerlos informados sobre las metodologías y procedimientos aplicados dentro del sistema de gestión integral de riesgo al interior de la organización y la contribución del mismo en la disminución de la exposición al riesgo en el Consejo Nacional de Drogas.

11.0 REGISTROS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN	ELABORADO POR
1	29/11/2018	Creación del Documento	Germania Melo, Enc. Planificación Anyely Medrano, Analista de Presupuesto Laura Mercedes, Enc. Planes, Programas y Proyectos Gracia Guerrero, Enc. Capacitación
2	19/12/2018	Revisión del documento	Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo
3	14/01/2019	Aprobación del documento	Lic. Rafael Guerrero Peralta, Mayor General (R) P.N., Presidente del Consejo Nacional de Drogas

Firma: 

Dado en Santo Domingo, D. N. a los catorce (14) días del mes de enero 2019.

