



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales de Información

Proceso de administración de riesgos de la DGBSDI

Noviembre, 2021

A decorative graphic at the bottom of the page features a perspective view of a hallway or corridor. The walls and floor are composed of overlapping, semi-transparent rectangular blocks in various colors including blue, purple, orange, and yellow, creating a sense of depth and modernity.



Contenido

Introducción	2
1. Marco de referencia	3
1.1 Compromiso con la administración de riesgos	3
1.2 Participantes en la administración de riesgos	4
1.3 Comunicación y consulta	6
1.4 Forma de trabajo de los participantes	8
2. Proceso	11
2.1 Definición de alcance	11
2.2 Proceso de administración de riesgos para la DGBSDI	12
2.3 Evaluación de riesgos	13
2.3.1 Identificación de riesgos	14
2.3.2 Análisis de riesgos	16
2.3.3 Valoración de riesgos	18
2.4 Seguimiento y revisiones	20
2.5 Registro e informes	21
3. Glosario de términos y definiciones	23
4. Obras consultadas	28



Introducción

El presente proceso de administración de riesgos de la Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales y de Información (DGBSDI) tiene la finalidad de proteger el cumplimiento de las funciones y objetivos, así como de su misión y visión.

Este documento está basado principalmente en la norma “Administración / Gestión de riesgos, ISO 31000:2018”, que establece lo siguiente: *“está dirigida a las personas que crean y protegen el valor en las organizaciones gestionando riesgos, tomando decisiones, estableciendo y logrando objetivos y mejorando el desempeño (ISO 31000:2018, p. vi)”*.

La administración de riesgos consiste en identificar oportunamente los riesgos de diferentes tipos que puedan presentarse tanto externos como internos, con la finalidad de permitir un adecuado desempeño del personal y de los procesos que se llevan a cabo para desarrollar las funciones de la DGBSDI.

Es por ello que deben identificarse de manera oportuna los riesgos que puedan existir en la DGBSDI para poder determinar su origen, su probabilidad de ocurrencia y tomar decisiones en la generación de estrategias que permitan disminuir y corregir algún riesgo.

Las acciones preventivas en la DGBSDI ayudarán al personal que labora en ella, en sus diferentes actividades para tener una buena administración de los riesgos y dar cumplimiento de sus objetivos, procesos y funciones a través de la oportuna toma de decisiones y el desarrollo de buenas prácticas.

Los participantes en el control de riesgos deben conocer sus funciones dentro de la administración del riesgo para facilitar su identificación y evaluación, para aportar y generar las bases que lleven a la mejor administración de ellos, así como para minimizar su impacto y brindar información que facilite la toma de decisiones presentes y futuras a quien corresponda.



1. Marco de referencia

De acuerdo con la norma ISO 31000:2018, el marco de referencia tiene como propósito apoyar a la DGBSDI a integrar la administración de riesgos para lograr sus objetivos y funciones, así como en todas aquellas actividades estratégicas para identificar y evaluar los riesgos.

El proceso de administración de riesgos de la DGBSDI toma la norma ISO 31000:2018 como el referente, para establecer y proporcionar de la información necesaria sobre los participantes, sus responsabilidades, la forma de trabajo, alcances, criterios y etapas del proceso.

Su finalidad es servir a la DGBSDI de manera estratégica para el cumplimiento de sus objetivos y funciones, tomando en cuenta el contexto general, es decir, los factores internos y externos que pueden generar algún riesgo y que impacten directamente en los objetivos de la DGBSDI.

La efectividad de la administración del riesgo estará basada en la correcta aplicación del procedimiento y la conformación de la organización, así como en la toma oportuna de decisiones para prevenir, mitigar y corregir los riesgos.

1.1 Compromiso con la administración de riesgos

Para llevar a cabo la administración de riesgos es necesario generar estrategias de prevención, mitigación o correctivas que ayuden a reducir los riesgos y su manifestación, de esta manera contribuir en el logro de los objetivos y funciones.

Los objetivos principales que persigue este compromiso son:

1. Identificar los riesgos estratégicos a los que está expuesta la DGBSDI.
2. Evaluar los riesgos y medir el grado de probabilidad de ocurrencia de los mismos.
3. Valorar y gestionar efectivamente los riesgos, incluyendo la toma de decisiones.



4. Monitorear los riesgos, mediante el seguimiento a los planes de acción sobre los mismos garantizando que estos se mantengan dentro de los niveles aceptados por la DGBSDI.
5. Reportar periódicamente al área coordinadora y a la Alta Dirección (AD) sobre el proceso de administración de riesgos.

Así mismo los participantes del proceso de la administración del riesgo deben realizar las actividades de organización y comprometerse a:

- Identificar los procesos que pueden ser afectados por algún riesgo y vulneren el cumplimiento de los objetivos de la DGBSDI.
- Difundir la información de la administración de riesgos al personal y sus áreas correspondientes.
- Establecer una comunicación efectiva entre los participantes del proceso de administración del riesgo para facilitar la toma de decisiones y establecer los criterios necesarios.
- Cumplir y hacer cumplir las obligaciones dentro del procedimiento de la administración del riesgo.
- Asegurar que se cuente con los recursos para la administración de los riesgos.
- Dar seguimiento periódico al procedimiento de la administración de los riesgos dentro de la organización.

El compromiso de los participantes en el proceso de la administración del riesgo evitará, en la medida de lo posible, afectaciones negativas, y garantizará el cumplimiento de las acciones establecidas en la DGBSDI.

1.2 Participantes en la administración de riesgos

Los participantes de la administración de riesgos deben conocer las funciones y los objetivos de la DGBSDI que, en su proceso, pueden ser afectados por algún riesgo



que altere su adecuado cumplimiento. La estructura de la administración de riesgos de la DGBSDI la integran cuatro grupos; sus roles y responsabilidades se describen a continuación:

- a) **Alta Dirección (AD):** La integra la o el titular de la DGBSDI, dentro de sus responsabilidades están: proveer los recursos necesarios para el proceso de administración de riesgos y tomar decisiones sobre el tratamiento de los riesgos.
- b) **Responsables de Proceso (RP):** Se conforma por los subdirectores, las secretarías particulares y el jefe de la Unidad Administrativa, apoyados por los jefes de departamentos, quien, en conjunto, son los responsables de las áreas de la DGBSDI. Dentro de sus responsabilidades están: determinar sus alcances y contextos internos que puedan contener un riesgo, identificar los objetivos de la DGBSDI que puedan ser afectados por sus áreas, tomar decisiones directas junto con la Alta Dirección para el tratamiento y control del riesgo, presentar a la Alta Dirección y a la Coordinación de Vinculación la información sobre el proceso de administración de riesgos de manera periódica y dentro de los tiempos establecidos.
- c) **Coordinación de Vinculación (CV):**

Está integrada por el Subdirector de Planeación y Desarrollo, y estará encargado de coordinar, supervisar e integrar la información sobre el proceso de administración de riesgos. Dentro de sus responsabilidades están: solicitar información y los reportes periódicos sobre la administración de riesgos, dar seguimiento a los departamentos o subdirecciones sobre el proceso, realiza la recuperación y organización de la información, concentrar los informes para la Alta Dirección cuando se requieran. Esta coordinación está apoyada por:

- **Área de monitoreo (AM):** Se compone por el Departamento de Planeación, quien será el responsable de establecer una



adecuada comunicación con las áreas con el fin de asegurar que los riesgos de la DGBSDI se encuentren debidamente administrados, así mismo dar acompañamiento en el proceso del riesgo vigilando el cumplimiento del mismo, entre otras que sean designadas por la Coordinación de Vinculación o la Alta Dirección.

1.3 Comunicación y consulta

El propósito de la comunicación y consulta es asistir a las partes involucradas a identificar los riesgos que puedan ocurrir en las áreas correspondientes, las bases con las que se toman decisiones y las razones por las que son necesarias acciones específicas para mitigar o corregir el riesgo; parte del éxito de un proceso de administración de riesgos depende de que la comunicación y consulta sean eficaces entre las partes involucradas. Sus funciones son:

- La **comunicación** busca promover la toma de conciencia y la comprensión del riesgo.
- La **consulta** implica obtener retroalimentación e información para la toma de decisiones.

La comunicación y consulta deberá realizarse en todas y cada una de las etapas del proceso de la administración de riesgos; su finalidad es:

1. Hacer partícipes a las partes involucradas con el fin de definir los contextos del riesgo
2. Garantizar la identificación de los riesgos y el entendimiento del procedimiento
3. Considerar los intereses de cada área involucrada
4. La unión de diferentes subdirecciones y/o departamentos con experiencia y conocimiento de riesgos



5. Realizar un tratamiento adecuado a los riesgos.

La comunicación y la consulta tiene como objetivos: concientizar a las áreas del procedimiento de la administración del riesgo, dar un adecuado y constante seguimiento del riesgo, favorecer la retroalimentación basada en hechos, oportunos y pertinentes que faciliten la toma de decisiones con sentido de inclusión. Para llevarlos a cabo se establecen los siguientes medios:

- **Impresa.** Refiere tanto a la comunicación por medio de oficios para informar, convocar a reuniones, establecer acuerdos, entre otros, de manera interna en la DGBSDI; así como para difundir información de la administración del riesgo. Cuando los tiempos lo permitan, considerando que hay riesgos que requieren de solución inmediata, la documentación impresa apoyará la notificación de algún riesgo, la valoración, control, evaluación y solución del mismo; así como los reportes correspondientes entre los RP, la CV y los informes entregados a la AD.
- **Correo electrónico.** Es la vía de comunicación directa y pronta entre las diferentes áreas para informar, consultar dudas, comentarios, agendar reuniones de trabajo, enviar información solicitada como parte del seguimiento y monitoreo. Este medio funge como respaldo y evidencia por el que se haga el envío/recepción de información solicitada.
- **Reuniones de trabajo.** Estas se realizarán de acuerdo con los requerimientos de trabajo dentro del proceso y podrán ser solicitadas cuando sea necesario, para controlar algún riesgo, para reportar el estado o situación específica del mismo o para entregar los reportes periódicos de la administración de riesgos. Serán a solicitud de todas o algunas de las áreas participantes: AD, RP, CV y/o AM, o en su caso, las que la AD considere que son afectadas directamente por el riesgo a tratar.



1.4 Forma de trabajo de los participantes

El establecer una forma de trabajo en la administración de riesgos permite definir las actividades correspondientes de cada uno de los participantes para que se logre un proceso sistemático, así como dar el seguimiento apropiado durante el proceso a partir de los roles y responsabilidades establecidas y la comunicación entre ellos.

Es necesario que previo al inicio del procedimiento de la administración del riesgo cada participante cuente con la información suficiente y conozca la forma de trabajo para desarrollar adecuadamente sus actividades y/o funciones dentro del proceso.

La integración de los grupos de trabajo de las subdirecciones y departamentos permitirá interactuar e intercambiar conocimiento y experiencias sobre sus procesos, estrategias y controles que ayuden a la identificación de elementos y acciones que puedan ser preventivas para otras áreas.

Como primer paso, y para posteriormente poder identificar los riesgos generales de la DGBSDI, cada subdirección, elaborará un análisis FODA considerando sus objetivos y funciones, para que, con base en ellos, la AD y los RP elaboren el análisis FODA de la DGBSDI.

La Coordinación de Vinculación establecerá las políticas de trabajo entre los participantes, tomando en cuenta la comunicación y consulta, definiendo las actividades específicas de cada área y los tiempos de entrega de la información.

Posteriormente la AD, los RP y la CV trabajarán en conjunto los riesgos que puedan existir en la DGBSDI para identificarlos y definir su impacto, con la finalidad de establecer los riesgos que se van a trabajar dentro del proceso, por su nivel de urgencia e importancia, se les asignará un nivel de prioridad, para su atención correspondiente.

La forma de trabajo de las diversas áreas participantes en la administración de riesgos se describe a continuación:



a) Alta Dirección (AD):

- Solicitar información de la administración de riesgos a los RP y/o a la CV cuando sea necesario.
- Establecer los criterios y, de acuerdo a su sentido de urgencia y de importancia, niveles de prioridad de los riesgos.
- Convocar a reuniones de trabajo cuando se requiera para trabajar, dar seguimiento, consultar, analizar y evaluar los riesgos.
- Tomar las decisiones oportunas en conjunto o con las áreas afectadas para dar soluciones acertadas al riesgo.
- Solicitar los reportes periódicos del proceso de administración de riesgos a la CV de acuerdo a los tiempos establecidos.
- Definir estrategias que prevengan los riesgos identificados de la DGBSDI.

b) Responsables de Proceso (RP):

- Determinar el impacto y contexto de los riesgos de la subdirección a su cargo, a partir de un análisis FODA.
- Difundir en sus áreas la información de la administración de riesgos, así como los criterios y niveles establecidos por la AD y hacerlos partícipes del proceso.
- Informar de manera oportuna y completa el riesgo presentado a las áreas correspondientes para dar solución pronta y facilitar la toma de decisiones.
- Definir estrategias para facilitar la toma de decisiones a la AD la prevención y control de riesgos identificados.
- Solicitar reuniones de trabajo a la AD, CV o AM cuando se tenga alguna duda, sugerencia o se requiera para la solución de algún riesgo.



- Dar seguimiento del proceso de la administración del riesgo en conjunto con la CV y AM.
- Entregar, en tiempo y forma, la información solicitada por la AD, CV o por el AM.
- Generar el informe del proceso de administración de riesgo en el formato correspondiente.
- Solicitar una reunión de trabajo con la CV y AM, para la revisión y entrega del informe sobre el proceso de administración de riesgos.

c) **Coordinación de Vinculación (CV):**

- Solicitar la información relacionada con el proceso de administración de riesgos a las áreas correspondientes: RP y AM.
- Integrar la información de la administración de riesgos para su presentación.
- Convocar y atender las reuniones de trabajo solicitadas por la AD o por los RP u otras, según se requiera para la adecuada administración del riesgo.
- Solicitar el informe del proceso de administración de riesgos a los RP en los tiempos establecidos por la AD.
- Entregar la información solicitada por la AD.

Área de monitoreo (AM):

- Recopilar la información documentada para integrar el proceso de administración de riesgos.
- Promover el seguimiento del proceso a través de reuniones de trabajo periódicas.



- Enviar la documentación correspondiente a las áreas sobre el proceso de administración de riesgos.
- Generar el reporte general del proceso de administración de riesgos, en los tiempos establecidos.
- Entregar el reporte general a la CV una vez por semestre o cada vez que así se requiera.
- Resguardar y respaldar la información del proceso de la administración de riesgos.

Cabe señalar que los tiempos de entrega de solicitudes, actividades y reportes se establecerán en las políticas de trabajo una vez que entre en vigor el presente documento y se acuerden entre los participantes y la AD, de acuerdo a las actividades de cada área para iniciar de manera conjunta el proceso de administración de riesgos.

Se propone una reunión por semestre para la entrega de información y reuniones eventuales cuando se requiera, con la finalidad de mantener la comunicación y el seguimiento al proceso.

El proceso para la administración de riesgos implica la aplicación sistemática de diversos elementos y a través de diferentes etapas que en su trabajo integral consiste en detectar oportunamente los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la DGBSDI, para generar estrategias preventivas que se anticipen a ellos o bien, de manifestarse, generar estrategias correctivas.

2. Proceso

2.1 Definición de alcance

El alcance y desarrollo de este proceso es para la aplicación en la Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales y de Información (DGBSDI), del cual surge la “Guía para la administración de riesgos” como apoyo al mismo, con la finalidad de ayudar a las diversas áreas en la evaluación de los riesgos.



La DGBSDI debe desarrollar su administración del riesgo de acuerdo a sus objetivos y funciones, los cuales pueden ser estratégicos, operacionales, de programas, de proyectos u otras actividades conforme lo requiera la dependencia. Al entender y concientizarnos de los alcances y contextos que se tienen, se podrá trabajar de manera efectiva y oportuna los riesgos que se puedan presentar en la dependencia.

2.2 Proceso de administración de riesgos para la DGBSDI

El proceso de la administración del riesgo se refiere a la aplicación de las políticas y procedimientos para el cumplimiento de los objetivos de la DGBSDI, el cual se muestra a continuación:

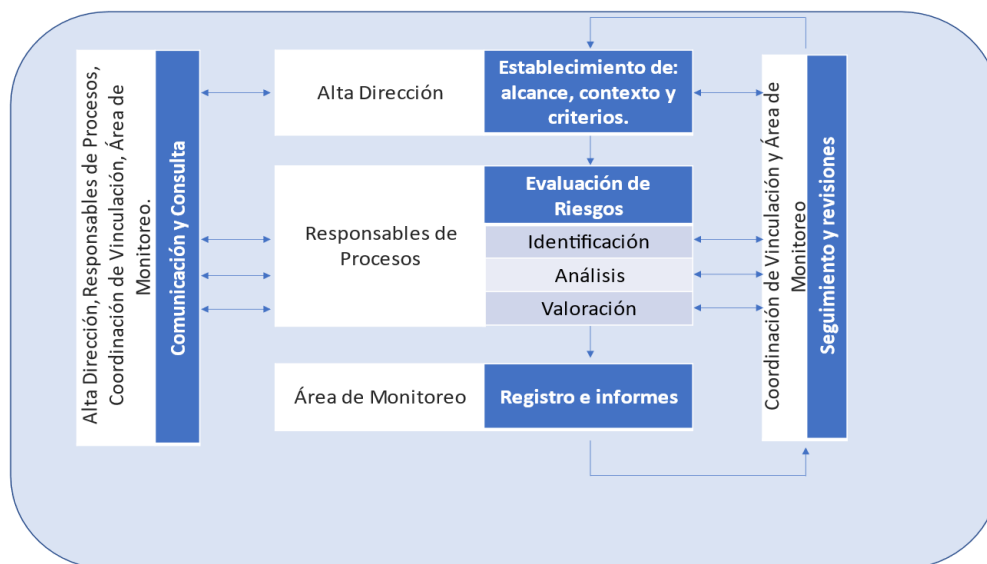


Figura 1. Proceso de administración de riesgos

En el proceso de la administración del riesgo será llevada a cabo por las diferentes áreas involucradas, las cuales desarrollarán las actividades de comunicación, consulta, análisis, valoración, evaluación y seguimiento como lo señala la *figura 1*; las áreas que participan en el proceso de la administración de riesgos tienen sus responsabilidades que permitan una adecuada forma de trabajo de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.



2.3 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos es una etapa integral que se compone de tres fases: identificación, análisis y valoración de los riesgos.

La evaluación debe realizarse de manera sistemática, iterativa, colaborativa, basada en el conocimiento y los puntos de vista de todos los involucrados.

Los encargados de la evaluación del riesgo son las subdirecciones en conjunto con los departamentos, quienes determinarán las acciones para el tratamiento del mismo; y en conjunto con la AD, realizarán la toma de decisiones enfocadas al cumplimiento de los objetivos de la DGBSDI.

La evaluación del riesgo proporciona una comprensión de los riesgos desde su origen y causas, consecuencias y probabilidades; por ello este proceso permite:

- Determinar si la información que se tiene es suficiente, o en su caso requiere ser complementada con investigación adicional.
- Determinar si deben o no realizarse acciones o actividades.
- Seleccionar adecuadamente las estrategias para el tratamiento del riesgo
- Considerar si se pudieran ocasionar riesgos adversos.
- Revisar si se pueden maximizar oportunidades.
- Revisar si son efectivos los controles que se tienen, o de lo contrario, se desarrollarán controles que mitiguen el impacto del riesgo.

En esta etapa se sabe más de la identificación de los riesgos, la prioridad e importancia que tienen, el tratamiento que se les debe dar para facilitar la toma de decisiones por la AD con base en los criterios establecidos

La manera en la cual se aplica el proceso depende no solo de los contextos, alcances y criterios de riesgos, sino del alcance del mismo proceso y de la adecuada selección de los métodos y técnicas utilizadas para llevar a cabo el tratamiento del riesgo, las cuales dependerán de la naturaleza del propio riesgo.



2.3.1 Identificación de riesgos

Para poder identificar un riesgo, como primer paso, se deben definir los criterios para evaluarlos, éstos deben alinearse con el marco de referencia y adaptarse a los alcances y objetivos de las actividades; son dinámicos y deben revisarse eventualmente. Los criterios para identificar un riesgo dentro de la DGBSDI se pueden basar en la probabilidad de que sucedan, así como en el grado de inmediatez de solución de acuerdo a su impacto en el cumplimiento de los objetivos, para que, con ello, se establezca el nivel de importancia para controlar el riesgo. Para definir los criterios del riesgo se deben tomar en cuenta los factores que se involucran directamente para establecer su nivel de importancia, como son:

- ❖ Económicos
- ❖ Recursos con los que se cuenta (materiales, humanos y tecnológicos)
- ❖ Legales o normativos
- ❖ Niveles de seguridad
- ❖ Entre otros.

La identificación de riesgos tiene como objetivo hallar, reconocer, describir y registrar los riesgos que pudieran presentarse en los procesos y/o actividades realizadas por la DGBSDI; para ello, se debe contar con la información completa y actualizada, considerando los alcances y contextos para conocer y dimensionar el impacto de los riesgos, de acuerdo al área en que se manifiesta, en la función, el objetivo o la meta en el que impacta.

El propósito de la identificación del riesgo es conocer las causas, fuentes del riesgo, situaciones o circunstancias del mismo, para prevenir situaciones que puedan presentarse y tengan un impacto material en los objetivos de la DGBSDI.

Para la identificación del riesgo se requiere realizar un análisis sistémico, donde los riesgos actuales cómo están siendo controlados, así como aquellos que puedan



surgir, con base en lo anterior se deben tomar medidas preventivas que mitiguen, controlen, eviten o corrijan el riesgo.

A los nuevos riesgos identificados se implementarán controles que serán definidos por las áreas involucradas en conjunto con la AD y los RP, la decisión de los controles dependerá de los recursos con los que se cuente, los procesos a seguir y los resultados que se deseen obtener.

La descripción del riesgo deberá documentarse como evidencia dentro del proceso, debe contener los elementos esenciales en torno al riesgo, se debe alinear al programa, proyecto y funciones correspondientes, así como al proceso y/o actividad de la subdirección o área correspondiente. Para la identificación del riesgo los RP deben considerar los siguientes aspectos:

- Identificar la naturaleza, causas u origen del riesgo.
- Considerar los factores de riesgos externos y/o internos.
- Considerar amenazas y oportunidades
- Considerar los recursos que se tienen para controlar el riesgo.
- Conocer los factores relacionados con el tiempo que puedan afectar el crecimiento del riesgo.
- Ubicar la subdirección o departamento en que se recae el riesgo.
- Identificar en qué proceso y/o actividad de la DGBSDI se encuentra el riesgo.
- Deberá elegirse al responsable de la evaluación del riesgo, cuando éste impacta en distintas subdirecciones o áreas de la DGBSDI.
- Controles aplicados y controles por diseñar para la mitigación de los riesgos.



- Consecuencias o afectaciones que presente el riesgo o que puedan darse al controlarlo.

Los riesgos en la DGBSDI pueden aparecer o cambiar, ser permanentes o eventuales, esto dependerá del origen y la naturaleza del mismo, así como de elementos internos y externos que los afecten, por lo que cada subdirección o departamento deberán estar en continua revisión para identificar, prevenir o detectar el riesgo de manera oportuna.

Existen diversos métodos para la identificación de los riesgos, los cuales se elegirán de acuerdo al tipo de riesgo y el área en que se presentan, dichos métodos pueden incluir:

- a) Métodos basados en la evidencia, como son listas de verificación o revisiones de datos históricos.
- b) Enfoques sistémicos en equipo, donde se sigue un proceso para identificar los riesgos a través de un conjunto estructurado de preguntas.

Dentro de las técnicas de identificación de riesgos se puede realizar una lluvia de ideas y/o la aplicación de la metodología Delphi, sin embargo, también se debe considerar en los eventos los recursos humanos e infraestructura con los que se cuenta.

2.3.2 Análisis de riesgos

El propósito de esta etapa es comprender la naturaleza de los riesgos y sus características; implica incertidumbres, factores de riesgo, su probabilidad de ocurrencias, sus consecuencias, eventos, escenarios, controles y su efectividad con el fin de establecer niveles para su atención.

El análisis de riesgos permite realizar estimar el riesgo y apoya la toma de decisiones para determinar el tiempo de atención del riesgo, los métodos y técnicas de tratamiento más adecuadas.



Se debe tomar en cuenta que un evento puede tener múltiples causas, consecuencias y puede impactar en múltiples objetivos, por ello, en esta etapa, es importante considerar la información, opiniones y sugerencias del personal involucrados y los responsables, por lo que cada subdirección o departamento debe reunir a su equipo de trabajo para recopilar información y obtener retroalimentación al respecto, ya sea a través de lluvia de ideas, listas de chequeo, diagrama de tortuga, flujogramas, entre otros.

Los métodos utilizados, ya sean cualitativos o cuantitativos, para el análisis de los riesgos, dependerán de la aplicación particular de cada área y de la información con la que se cuenta para la toma de decisiones.

Para poder entender el riesgo de manera exhaustiva y elegir las estrategias para su tratamiento, es necesario considerar los siguientes factores:

- Prioridades en los objetivos de la DGBSDI.
- Causas que generan el riesgo.
- Probabilidad de ocurrencia.
- Magnitud de la gravedad o su importancia.
- Riesgo manifestado y sus controles o resoluciones.
- Si es riesgo identificado y sus acciones preventivas.
- Indicadores de control de cada riesgo y su efectividad.
- Valorización del impacto y sus consecuencias.

Existen riesgos no identificados que pueden ocurrir y tener consecuencias diferentes a las previstas, por lo que se debe, en primera instancia, determinar su importancia y tipo, para elegir un tratamiento para su control. Los niveles de riesgos se deben expresar en los términos más adecuados facilitando el análisis y evaluación del mismo.



2.3.3 Valoración de riesgos

La valoración del riesgo se basa en los resultados obtenidos en el análisis para tomar decisiones acerca de acciones futuras, tomando en cuenta las consideraciones éticas y financieras de la DGBSDI.

El objetivo de esta etapa es apoyar a la toma de decisiones; implica comparar los resultados del análisis del riesgo con los criterios aprobados por la AD para determinar su tratamiento y priorización considerando acciones adicionales, con base en los recursos destinados para su implementación.

Esta fase destaca por que, en ella, se realiza la comprobación de los resultados de los criterios tomados, se analiza su funcionalidad para la prevención o control del riesgo, permite continuar con el proceso para el tratamiento de los riesgos y determinar si la actividad o proceso puede mejorarse, optimizarse o eliminar algún paso innecesario y establecer un nuevo plan de trabajo.

Además, se debe tener en cuenta todas las obligaciones de la organización, compromisos y opiniones de los involucrados. Y de no existir tratamiento, el riesgo se debe registrar y mantener en continua revisión.

La valoración del riesgo proporciona entendimiento del riesgo, sus causas, consecuencias y probabilidades.

Para su valoración se debe tomar en cuenta la magnitud de su manifestación, las consecuencias que generó, valorar sus controles preventivos y correctivos aplicados, la magnitud de impacto en el cumplimiento de los objetivos de la DGBSDI, la probabilidad de ocurrencia con base en datos históricos, pronósticos y tendencias.

Los impactos pueden tener una consecuencia baja, pero probabilidad alta o viceversa

Con base en lo anterior se deberán tomar decisiones y/o acciones como:

- a. No atender el riesgo debido a su bajo grado de relevancia y de afectación



- b. Considerar nuevas opciones para el tratamiento de riesgo
- c. Realizar un análisis adicional para comprender mejor el riesgo
- d. Reiniciar el proceso
- e. Determinar nuevamente el alcance del riesgo
- f. Definirlo adecuadamente con el área y sus procesos
- g. Analizar o distinguir correctamente si es un riesgo o factor de riesgo
- h. Mantener los controles existentes
- i. Reconsiderar los objetivos.

El marco de referencia para definir los criterios del riesgo que permitirán la toma de decisiones en esta etapa, está constituido por un solo nivel: los riesgos que necesitan tratamiento de aquellos que no lo necesitan. Esta decisión puede depender de diferentes recursos, así como de los beneficios de tomar el riesgo o costos de implementar controles mejorados.

Por ello, se sugiere dividir los riesgos en tres niveles:

1. Muy Alto: el nivel del riesgo se considera intolerable, requiere de un plan o control inmediato y el tratamiento del riesgo es esencial sin importar su costo.
2. Alto: Se requiere asegurar estar preparado al riesgo, requiere de un plan de control rápido, tomando en cuenta los recursos que implica
3. Medio: se tienen en cuenta los costos y los beneficios, las oportunidades se ponderan frente a las consecuencias potenciales, se da seguimiento al impacto acumulado de los riesgos.
4. Bajo: Tiene poco impacto y baja probabilidad, requiere poco monitoreo para su control.
5. Muy Bajo: el nivel de riesgo se considera insignificante o mínimo que no es necesario ningún tratamiento.



Al completar la valoración del riesgo se dará el tratamiento adecuado y necesario, para lo cual se debe hacer un balance entre los beneficios derivados del cumplimiento de objetivos contra los costos, esfuerzo, ventajas y desventajas de la implementación. El tratamiento de los riesgos implica:

- Evitar el riesgo decidiendo si se continúa con la actividad que lo genera.
- Aceptar o aumentar el riesgo buscando una oportunidad o beneficio.
- Eliminar la fuente del riesgo.
- Modificar la probabilidad
- Modificar las consecuencias o impacto.
- Compartir el riesgo (ejemplo: con contratos o seguros)
- Retener el riesgo con base en una decisión informada.

El proceso de administración de riesgos debe actualizarse, además de los periodos establecidos en las políticas, a medida que se dispone de información nueva y significativa, cuando se de algún cambio en el contexto y de acuerdo con las necesidades de la DGBSDI.

2.4 Seguimiento y revisiones

Los resultados del seguimiento y las revisiones son actividades que se incorporan como parte del proceso de administración de riesgos de la DGBSDI, se deben dar en todas las etapas del proceso; la Coordinación de Vinculación con apoyo del Área de Monitoreo, es quien realiza el seguimiento del proceso de evaluación de riesgos con los RP para verificar si han sido controlados, qué acciones se implementaron y si se lograron los objetivos.

El seguimiento y las revisiones incluyen la planeación, recopilación, análisis de resultados, su registro y la retroalimentación al proceso; también permitirán actualizar el proceso cada vez que sea necesario o solicitado por la AD, conforme a las necesidades y adaptaciones que se requieran.



En esta etapa se tiene la identificación y recolección de datos a fin de perfeccionar el procedimiento mismo e identificar la eficacia de los controles aplicados. Como parte del seguimiento es importante el monitoreo y documentación de la información obtenida, con el objetivo de ir retroalimentando el análisis de los riesgos.

Para el seguimiento y las revisiones, debe considerarse lo siguiente que:

- La comunicación y consulta se mantendrá constante y permanente entre la CV (en apoyo con el AM) y los RP, con el fin de controlar eficazmente los riesgos.
- La comunicación entre la CV y la AD será constante para mantener actualizada la información sobre el proceso de administración de riesgos.
- Se debe tener un monitoreo cercano del análisis del riesgo, la evaluación y tratamiento del mismo.
- El seguimiento incluye mantener contacto con los RP para el registro de la información y los resultados.
- La CV solicitará a cada RP, una vez por semestre, la información documentada sobre el proceso de administración de riesgos, esto incluye formatos como: identificación, evaluación e informes.

En conclusión, la CV, en apoyo con el AM, realizará una revisión de la situación del riesgo y del proceso como tal, cada vez que así sea considerado o requerido por la AD, será a través de un conjunto de actividades como reuniones informativas, sesiones de trabajo, asesorías, envíos de documentos de apoyo o solicitud de llenado de formatos.

2.5 Registro e informes

El registro e informes son una parte integral del proceso de administración de riesgos, es llevado a cabo por la CV y tiene como propósito comunicar a la AD las actividades del proceso, ofrecer información para la toma de decisiones, mejorar las



actividades de la administración de riesgos y documentar todo el proceso con sus resultados.

Se debe registrar todas las etapas del proceso, así como elaborar informes periódicos de acuerdo a los tiempos establecidos en las políticas; el informe final deberá expresarse en términos conforme a la administración de riesgos implementada en la DGBSDI, el cual debe incluir:

- Objetivos y alcance de la administración del riesgo para la DGBSDI.
- Resumen del contexto interno y externo de la DGBSDI, y cómo se relaciona con el riesgo.
- Resultados de la identificación del riesgo.
- Los criterios de riesgo aplicados y su justificación.
- Las limitaciones, afirmaciones y justificaciones encontradas durante el proceso.
- Resultados del análisis y evaluación del riesgo.
- Tratamiento del riesgo (en caso de haberse aplicado).
- Conclusiones y recomendaciones.
- Referencias.

El registro e informes es una actividad constante y permanente que permite apoyar en la interacción con todas las partes involucradas, desde las establecidas en el proceso como todas aquellas que tienen la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas de las actividades propiamente de la DGBSDI y específicamente en la administración de riesgos.



3. Glosario de términos y definiciones

Dentro del proceso de administración de riesgos, los términos y definiciones que se utilizarán a continuación del documento y en referencia al proceso, son los siguientes:

Aceptación del riesgo: decisión informada de asumir un riesgo en particular; puede ocurrir sin que haya un tratamiento del riesgo o durante el proceso de tratamiento del riesgo. Los riesgos aceptados están sujetos a seguimiento, control y revisión.

Administración del riesgo: actividades coordinadas de la DGBSDI para dirigir y controlar la dependencia con respecto a sus riesgos.

Alcance: es la extensión y límites de las actividades y funciones de la DGBSDI o de cada una de sus subdirecciones y departamentos.

Alcance del riesgo: se refiere a la extensión de las consecuencias o impacto de un riesgo que puede suceder o que ya ha sucedido.

Análisis del riesgo: proceso cuyo objetivo es comprender la naturaleza del riesgo y determinar su nivel; proporciona la base para la valoración del riesgo y las decisiones con respecto al tratamiento.

Comunicación y consulta: procesos continuos e iterativos llevados a cabo por toda la DGBSDI para brindar, compartir u obtener información y para entablar un diálogo con sus diferentes áreas. La consulta es un proceso bidireccional de comunicación entre la DGBSDI y sus subdirecciones y departamentos, en relación a un tema antes de tomar una decisión o de determinar un curso de acción al respecto. La consulta es el proceso que impacta sobre una decisión por medio de la influencia más que de una relación de poder.

Consecuencia (efecto): secuelas o resultados de que suceda el evento; es decir, es el resultado de un evento y tiene un efecto en los objetivos. Un solo evento puede generar un rango de consecuencias que pueden tener efectos positivos y negativos



sobre los objetivos. Las consecuencias iniciales también pueden escalar a través de efectos en cascada y efectos acumulativos.

Contexto: entorno institucional, combinación de factores internos, externos, y de condiciones que pueden afectar el enfoque de la institución, sus productos, servicios y partes interesadas.

Contexto externo: es determinante para el logro de los objetivos, ya que permite tomar en cuenta los efectos que podría tener el surgimiento de eventos inesperados fuera de la institución y la posición que ésta debiera tomar ante ello.

Contexto interno: el contexto interno es intrínseco a la institución, como la cultura, los procesos, la estrategia de la organización; incluye: objetivos, metas, estructura organizacional, atribuciones, facultades o funciones, responsabilidades, recursos (presupuesto, materiales, personas, infraestructura, sistemas y TIC's); sistemas de información, procesos para la toma de decisiones, normatividad, relaciones laborales.

Control: es cualquier medida o acción que modifica o regula el riesgo, por ejemplo: incluir cualquier política, procedimiento, práctica, proceso, tecnología, técnica, método o dispositivo que modifique o regule el riesgo. Existen dos: *controles aplicados*; que ya están en activo o *controles por diseñarse*, se refiere a que se proponen para elaborar y llevar a cabo y así prevenir que suceda el evento o bien, reducirlo o controlarlo.

Criterios del riesgo: términos de referencia con base a los cuales se evalúa la relevancia del riesgo; están basados en los objetivos de la DGBSDI y los contextos externo e interno. Los criterios de riesgo pueden surgir de normas, leyes, políticas y otros requisitos.

Estrategia: actividades planificadas para lograr un objetivo.

Evaluación de riesgo: proceso global de estimar la magnitud del riesgo y decidir si el riesgo es o no aceptable; para evaluar los riesgos se consideran los factores de



riesgo y las consecuencias, como criterios fundamentales para la evaluación del riesgo.

Evento: puede ser una ocurrencia, varias ocurrencias o incluso una *no ocurrencia* (cuando algo no sucede como debería haber ocurrido). También puede ser un cambio en las circunstancias. Los eventos siempre tienen causas y suelen tener consecuencias.

Factor de riesgo: es una condición o un elemento que contribuye a aumentar la probabilidad de que ocurra un riesgo, pero no es el riesgo en sí mismo. Pueden ser *internos* del área o *externos*, aquellos que están fuera de su control.

Identificación de riesgos: es la parte del proceso de administración de riesgos en la que se conocen y se examinan. El objetivo de la identificación del riesgo es conocer los eventos que pueden producirse en la institución y las consecuencias que puedan tener sobre los objetivos establecidos.

Impacto: es el conjunto de consecuencias que origina la materialización de un riesgo, la afectación que este causaría puede tener consecuencias económicas, legales, materiales, entre otras.

Información documentada: información que la institución tiene que controlar y mantener, así como el medio en el que está contenida y respaldada. Puede provenir de cualquier fuente y estar en cualquier medio y formato. La información documentada hace referencia a:

- Proceso de evaluación de riesgos y sus procedimientos, así como otros procesos relacionados.
- Información creada para que la institución opere.
- Evidencia de los resultados alcanzados.

Nivel de riesgo: magnitud de un riesgo o combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de sus consecuencias y su probabilidad.



Objetivo: Resultado a lograr. Puede ser estratégico, táctico u operativo; pueden referirse a diferentes disciplinas y pueden ser aplicados en diferentes niveles. También pueden relacionarse con términos como *resultado previsto o propósito*.

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Pueden estar documentados o no. Si está documentado se utiliza el término *procedimiento documentado*.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuáles transforman los elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso, generalmente son resultados de otros procesos.

Son mayormente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Cuando la conformidad del resultado no pueda ser fácilmente verificable, se denomina habitualmente *proceso especial*.

Proyecto: proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, coste y recursos.

Retroalimentación: opiniones, comentarios y expresiones de interés por el proceso de evaluación de riesgos y el tratamiento de los mismos.

Revisión: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del objeto de revisión, para alcanzar los objetivos establecidos.

Riesgo: es el evento o condición incierta que, en caso de ocurrir, tiene un efecto negativo sobre los objetivos y funciones del área donde se presenta. Es el efecto de la incertidumbre sobre un resultado esperado, puede ser positivo o negativo.

Por incertidumbre, se entiende el estado (incluso parcial) de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad. Algunas veces el término *riesgo*, solo se utiliza cuando las posibilidades de consecuencias son negativas.



Riesgo residual: riesgo remanente luego de su tratamiento; puede incluir un riesgo no identificado.

Seguimiento: Determinación del estado de un proceso o actividad. Para ello es necesario verificar, supervisar u observar de forma crítica. Generalmente es una determinación del objeto al que se realiza el seguimiento, llevado a cabo en diferentes momentos o etapas.

Tipos de riesgo: es la clasificación a la que pertenece el riesgo de acuerdo con el proceso en el que se encuentre y según sus consecuencias o su origen

Valoración del riesgo: proceso que consiste en comparar los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo con el fin de determinar si el riesgo y/o su magnitud son aceptables o no. La valoración del riesgo contribuye al momento de decidir acerca del tratamiento del riesgo.

Verificación: confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados. El término *verificado*, se utiliza para designar el estado correspondiente. Esta operación implica la revisión de documentos antes de su emisión.



4. Obras consultadas

EALDE, Business School. (2019). *9 normas de Gestión de Riesgos que todo risk manager debe conocer*. España. <https://www.ealde.es/normas-gestion-riesgos/>

ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA. (2019). *ISO 31000: errores a evitar en la identificación y evaluación de riesgos*. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2019/09/iso-31000-errores-a-evitar-en-la-identificacion-y-evaluacion-de-riesgos/>

ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA. (2021). *Gestión de riesgos: Identificación y análisis de riesgos*. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/07/gestion-de-riesgos-identificacion-analisis/>

GONZÁLEZ, H. (2019). *ISO 31000:2018 – Fundamentos de Gestión de Riesgos en ISOLUCION*. <https://web.isolucion.com.co/iso-31000-2018-fundamentos-de-gestion-de-riesgos/>

INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA DE CHILE. (2013). *Guía para la identificación y evaluación de riesgos de seguridad en los ambientes de trabajo*. <http://www.ispch.cl/saludocupacional>

ISO 31000: Gestión de Riesgos. (2018). <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

ISO 9001: Sistemas de Gestión de Calidad. (2015). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

ISO Guía 73: Gestión del riesgo – Vocabulario. (2019) https://www.amn.org.br/Content/Arquivos/normasEprojetos/AMN%20ISO%20Gu%C3%ADa%2073_2013%20C.pdf

ITM PLATFORM. (2012). *Aspectos básicos de la gestión de riesgos*. <https://www.itmplatform.com/es/blog/aspectos-basicos-de-la-gestion-de-riesgos/>



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales de
Información
Subdirección de Planeación y Desarrollo



PIRANI. *14 métodos y herramientas para gestionar el riesgo.*
<https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/14-metodos-y-herramientas-para-gestionar-el-riesgo>

SILVA, L. (2021). *¿Qué es APR y por qué es importante para las empresas?*
Checklist fácil - Blog. <https://blog-es.checklistfacil.com/apr/>