



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



**Dirección General de Bibliotecas y Servicios de
Información Digital**



Guía de administración de riesgos de la DGBSDI

Diciembre 2021



TABLA DE CONTENIDO

	Página
Introducción	3
1. Objetivo	5
2. Alcance	5
3. Metodología para la administración de riesgos	6
3.1. Identificación de riesgos	6
3.1.1. Tipos de riesgos	7
3.1.2. Factores de riesgos	8
3.1.3. Técnicas para identificar los riesgos	10
3.1.4. Descripción de riesgo	11
3.2. Análisis de riesgos	13
3.2.1. Probabilidad de que ocurra el riesgo	13
3.2.2. Impacto del riesgo	14
3.3. Valoración de riesgos	15
3.3.1. Análisis de resultados	16
3.3.2. Tratamiento de los riesgos	17
4. Seguimiento y monitoreo de los riesgos	17
5. Conclusiones	19
6. Glosario de términos	20
Obras consultadas	24
Anexos	



Introducción

La Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales de Información (DGBSDI) continuamente está expuesta a riesgos que, en caso de presentarse y no tratarse adecuadamente pueden impedir el cumplimiento de su misión, funciones, objetivos y metas. Por ello la importancia de administrar el riesgo, con la finalidad de prevenir, reducir o eliminar su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Por este motivo y con el propósito de apoyar el *Proceso de administración de riesgos de la DGBSDI*, se presenta la “*Guía para la administración de Riesgos*”, donde se establecen las directrices para el proceso de identificación, análisis, valoración, control y seguimiento, permitiendo una administración eficaz y eficiente de los riesgos.

Por lo cual es imprescindible el compromiso de todo el personal en este proceso, conocer los factores internos y externos que pueden impactar el logro de las funciones, objetivos y metas en cada una de las áreas de la DGBSDI.

El conocer dichos factores, permitirá la toma de decisiones y facilitará la definición de los planes y acciones adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos, además de estar preparada para dar respuesta de forma eficiente a una situación negativa, afrontar los retos actuales y futuros, así como seguir cumpliendo eficazmente con su misión esencial de apoyar las funciones sustantivas de la UNAM.

Es por ello, que la administración del riesgo es un proceso continuo y permanente, necesario para detectar eventos que los originen por lo que es más factible planear, prevenir y administrar los riesgos.

Por último, cabe señalar que el contenido de la guía se estableció de acuerdo con la norma NTC-ISO 31000-2018. Gestión del Riesgo. Principios y directrices, donde se describe el procedimiento y etapas a seguir para la administración del riesgo: Identificación de los factores de riesgos internos y externos y su técnicas; análisis de



riesgos con relación a la probabilidad de que puedan ocurrir y su impacto que provocarían en las metas y objetivos establecidos si llegaran a materializarse; valoración de riesgos donde se muestran las escalas de probabilidad e impacto de los riesgos y seguimiento adecuado de los controles de acuerdo con la escala de tiempo establecido y quien será el responsable de realizar el monitoreo.



1. Objetivo

Proporcionar las directrices básicas para la administración de riesgos, con la finalidad de apoyar a las áreas que conforman la DGBSDI para prevenir, mitigar y controlar los diversos riesgos que se presenten, así como el impacto negativo que pueden originar en el cumplimiento de los objetivos.

2. Alcance

Esta guía es un instrumento para la administración de riesgos en la DGBSDI, con el fin de llevar a cabo las actividades de identificación, análisis y evaluación de los riesgos que se puedan presentar y dar el tratamiento correspondiente, evitando la vulnerabilidad en los procesos para el cumplimiento de sus objetivos de acuerdo con el plan de trabajo, lineamientos y políticas establecidas.



3. Metodología para la administración de riesgos

En la metodología se exponen los pasos a seguir para el proceso de administración del riesgo, lo que permitirá la organización y el uso de herramientas para evitar afectaciones y garantizar el cumplimiento de las funciones y objetivos establecidos en la DGBSDI. Por ello la importancia de tener claros los procesos e identificar los objetivos y funciones en los que pueden impactar los riesgos.

Para la aplicación de la administración de riesgos la DGBSDI debe considerar las herramientas, los recursos económicos, humanos y tecnológicos con los que dispone, así como la aplicación de las técnicas adecuadas de acuerdo con al tipo de riesgo.

De acuerdo con los principios generales de la norma NTC-ISO 31000-2018, la metodología para la administración de riesgos se efectúa considerando las etapas de: identificación, análisis y valoración.

3.1 Identificación de riesgos

Para poder identificar un riesgo es importante conocer que es riesgo, en tal sentido se definen como eventos o condiciones inciertas (internas y externas), qué en caso de ocurrir, tienen consecuencias negativas sobre el cumplimiento de los objetivos y funciones del área donde se presentan.

La identificación es la fase más crítica del proceso de la administración de riesgos, puesto que un evento no detectado puede impactar los objetivos, funciones y proyectos, además, no será posible determinar las medidas que se deben tomar para evitar reducir su probabilidad de ocurrencia, minimizar su impacto y ser excluido en el análisis.



Para la identificación de riesgos se debe hacer un estudio del contexto general de la DGBSDI, a través de la investigación de todos aquellos factores internos y externos que pueden afectar de manera significativa el cumplimiento de los objetivos establecidos. Esta etapa es fundamental para la toma de decisiones y realizar el análisis de riesgos y con ello desarrollar la implementación de políticas para su control y tratamiento.

3.1.1 Tipos de riesgos

Es necesario establecer criterios que dan el contexto en el que se presenta el riesgo para poder identificarlos de manera adecuada, lo cual permiten determinar los que deben ser tratados de inmediato y cuales posteriormente.

Los tipos de riesgos pueden ser por:

Administrativo - gestión	Planeación, organización y control de los recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Conflicto de interés con proveedores
Proceso - operación	Operaciones para alcanzar los objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación operativa y financiera
TIC's	Sistemas para administrar la información: <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de equipo de cómputo para las necesidades actuales y futuras • Interrupciones de servicios básicos de comunicación. • Equipo de cómputo insuficiente para todas las actividades • Obsolescencia de la infraestructura tecnológica
Normativo	Estatutos, reglamento, políticas, acuerdos, entre otros <ul style="list-style-type: none"> • Falta de normatividad o actualización
Entorno externo	Condiciones que indican en el logro de objetivos y sobre los cuales no se tiene influencia <ul style="list-style-type: none"> • Pandemia COVID 19 • Cambio climático



	<ul style="list-style-type: none">• Cierre de instalaciones por problemas estudiantiles o sindicales
Recursos humanos	Personal que participa en el logro de los objetivos <ul style="list-style-type: none">• Compromiso y responsabilidad de parte del personal para el logro de los objetivos
Recursos financieros	Presupuesto, ingresos extraordinarios, entre otros <ul style="list-style-type: none">• Incertidumbre en la administración y control del presupuesto• Proveedores incrementan los costos• Tipo de cambio de la moneda extranjera

3.1.2 Factor de riesgo

Un factor de riesgo es la circunstancia o situación interna y/o externa que aumenta la probabilidad de que un riesgo se materialice. Se refiere a la existencia de elementos, fenómenos, ambiente y acciones humanas que encierran una capacidad potencial de producir afectaciones.

Se deben identificar los factores de riesgo, es decir, las fuentes o causas que originan los riesgos; las áreas en las cuales impactan, así como los eventos, sus causas y consecuencias potenciales. Los factores de riesgo pueden ser:

- a) **Internos:** son todos aquellos que se encuentra dentro de la DGBSDI y sobre los cuales tiene influencia, como los relacionados con: las actividades, las personas, los procesos y los procedimientos que se realizan, estos factores representan sus debilidades y fortalezas.
- b) **Externos:** son los elementos del entorno exterior de la DGBSDI y sobre los cuales no tiene control, se relacionan con aspectos: económicos, culturales, financieros, tecnológicos, políticos, ambientales, entre otros; y representan oportunidades o amenazas.



A continuación, se presentan algunos ejemplos de agentes de riesgo internos y externos que pudiese enfrentar la DGBSDI:

Factores internos	
Estructura organizacional	Asignación de nuevas funciones, criterios para asignar responsabilidad y autoridad, inexistencia de controles para hacer seguimiento a las actividades, inadecuados o carencia de procedimientos inherentes a cada actividad o cambio de personal en los niveles directivos.
Personal	Capacidad del personal para dar respuesta a las actividades asignadas; retraso en las actividades establecidas por desconocimiento de las funciones, falta de capacitación o compromiso.
Éticos	Aplicación de ética profesional del personal en el desempeño de sus actividades.
Comunicación	Falta de comunicación entre el equipo de trabajo y autoridades que permita un mejor desempeño del trabajo.
Tecnológicos	Equipo desactualizado, caída del sistema o congestión en los sistemas por demanda de servicios.
Económicos	Asignación y ejercicio presupuestal, disminución de recursos, políticas internas o seguimiento inadecuado del presupuesto.
Infraestructura	Condiciones de las instalaciones y espacio físico.

Factores externos	
Ambiental	Catástrofes naturales o producidas por el hombre; cambios climáticos; emisión de residuos o contaminación.
Tecnológicos:	Por la acelerada evolución tecnológica, cambio de plataformas, interrupciones en los servicios o cambios tecnológicos que generar obsolescencia de equipo tecnológico.
Económicos	Disposición del presupuesto en tiempo para ejercerlo, reducción de presupuesto, economía actual en el país, crisis económica global o influencia política en la asignación de presupuesto
Normativos	En la UNAM actualizaciones y/o modificaciones al estatuto, reglamentos y políticas. Del Gobierno Federal los relacionados con reformas y decretos en leyes o reglamentos.
Imagen	Actitud de servicio a los usuarios, difusión de productos y servicios, programa de marketing o visibilidad de la organización.



3.1.3 Técnicas para identificar los riesgos

Existen varias técnicas y herramientas para identificar los riesgos, su aplicación requiere de varios criterios: disponibilidad de recursos económicos, recursos humanos y tecnológicos.

Se sugiere utilizar una técnica o la combinación de varias, de acuerdo con el tipo de riesgo, si se requiere más información. A continuación, se mencionan algunas técnicas y métodos:

- *Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)*: Esta herramienta de planeación ayuda a entender los factores internos y externos de una situación que se quiera mejorar, permite reconocer los puntos débiles y aquellas amenazas que son inminentes, para después corroborar si la estrategia elegida fue la mejor.
- *Métodos basados en la evidencia*: Listas de verificación o revisiones de datos históricos.
- *Enfoques sistémicos en equipo*: donde se sigue un proceso para identificar los riesgos a través de un conjunto estructurado de preguntas.
- *Método Delphi*: es un proceso en cual se requiere de un grupo de personas expertas con el fin de obtener opiniones y consenso para la identificación de riesgos.
- *Grupos de trabajo*: reúne a un conjunto de personas en torno a un asunto específico, permiten recoger y canalizar las preocupaciones, demandas y propuestas de los involucrados en el proceso de riesgos.
- *Lluvia de ideas*: en la que participen el personal y responsables de área para que manifiesten los riesgos que han identificado en sus actividades y procesos.



- *Estudio de los procesos:* los encargados de los procesos, ayudan con la identificación del riesgo que se deriva de las operaciones llevadas a cabo.
- *Entrevistas y/o cuestionarios:* a los líderes y a los involucrados en los procesos y que estos puedan expresar las inquietudes.

3.1.4 Descripción de riesgos

La descripción de riesgos debe cumplir con los criterios, se propone una estructura que facilita su redacción y claridad. La redacción del riesgo debe responder a las preguntas: ¿Qué afecta? y ¿Cómo afecta? Algunas recomendaciones son:

- Redactar de forma clara, específica, y directa, sin dar lugar a ambigüedades.
- Utilizar 10 palabras como máximo para describir cada riesgo.
- Evitar calificativos como “malo” o “poco”; prefiera otros como “deficiente”, “insuficiente” o “ineficiente”.
- No redacte comenzando como “Falta de...” u otras frases similares que llevan implícito el sesgo hacia una supuesta solución particular.
- Separar el riesgo de los factores de riesgo (no redactarse en la misma oración).
- Utilizar una oración para describir un riesgo (no párrafos explicativos).

A continuación, se presentan algunos ejemplos de descripción de riesgos observando las recomendaciones del punto 3.1.4

Sustantivo	Verbo en participio	Adjetivo o complemento circunstancial negativo
Procesos técnicos de los materiales impresos	adquiridos	por el SIBIUNAM no es procesado en tiempo y forma.
La publicación y difusión de las revistas sean	entregados	fuera de tiempo por la poca recepción de ingresos.
El número de cursos establecidos no sea	otorgados	en su totalidad por la pérdida de contraseñas de los usuarios



El presupuesto asignado para la adquisición de libros electrónicos es	ejercido	fuera de los tiempos establecidos
Los cursos impartidos se ven	disminuidos	por atraso en pagos a los instructores

Algunos ejemplos de factores de riesgos:

- Factor de riesgo interno: Actualización y mantenimiento de la infraestructura tecnológica fuera de tiempos establecidos.
- Factor de riesgo externo: Semáforo epidemiológico que limite actividades académicas

Algunos de los principales errores en la identificación y descripción de los riesgos son:

No cumplir con los objetivos del programa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es una consecuencia general del riesgo asociada a un objetivo, meta o programa. ➤ El no cumplimiento de los objetivos se deriva de los resultados directos de la materialización del riesgo
Insuficiencia presupuestal para la operación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es un factor de riesgo, puede presentarse por mala planeación y materializar un riesgo como “Unidades presupuestadas no construidas”.
No obtención de las mejores condiciones en la adquisición de bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es una consecuencia o resultado del riesgo como puede ser “servicios suministrados que incumplen los estándares de calidad”.
Inadecuada aplicación de la normatividad por desconocimiento o interpretación indebida	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es un factor de riesgo que puede derivar en la materialización del riesgo, como puede ser “obras construidas con deficiencias en la calidad de los materiales utilizados por el contratista”.
Manifestación de eventos de origen natural que pongan en riesgo la integridad física de los recursos materiales resguardados en los inmuebles.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es una causa subyacente que podría generar factores de riesgo como sería la pérdida de información, mobiliario o equipo necesario para la provisión de un bien o servicio público, por ejemplo, la pérdida de expedientes de obras o adquisiciones o de personal, lo anterior resulta o deriva en la materialización del riesgo “servicios prestados inadecuadamente”.



Los riesgos pueden ser también fuente de oportunidades si se identifican a tiempo y se manejan de manera adecuada, se pueden transformar en oportunidades para la DGBSDI.

Es importante crear una cultura de identificación de riesgos, permitiendo a todos estar atentos para detectar cualquier riesgo que pueda surgir y comunicarlo para que se pueda responder de manera oportuna y eficaz.

3.2 Análisis de riesgos

El análisis y clasificación de riesgos es fundamental para la toma de decisiones. Su finalidad es determinar el nivel de riesgo de los eventos identificados con anterioridad. Con base a la información obtenida en la etapa de identificación de riesgos se debe establecer el tipo de análisis, ya sean cualitativos o cuantitativos, los resultados de estos elementos permitirán la clasificación del evento y poder ubicarlos en las escalas definidas previamente, para la toma de decisiones, así como para el tiempo de atención del riesgo y determinar las acciones para su tratamiento, considerando los siguientes elementos:

3.2.1 Probabilidad de que ocurra el riesgo

La probabilidad de que ocurra el riesgo es la posibilidad de que suceda, representa el número de veces que podría presentarse un evento en un tiempo determinado, considerando los factores internos y externos. Algunos ejemplos de los niveles y criterios para la probabilidad son los siguientes:



Nivel de Probabilidad	Probabilidad	Frecuencia
5	Muy alta	Es muy probable que el evento se materialice
4	alta	Probablemente el evento se materialice
3	Medio alto	Probablemente el evento se materialice en cualquier momento
2	bajo	Ocasionalmente el evento se materializa
1	Muy bajo	Poco probable que el evento se materialice

Escala de evaluación: Probabilidad de que ocurra el riesgo		
Nivel de Probabilidad	Probabilidad	Frecuencia
5	Muy alta	Cualquier día
4	alta	Cada 2 semanas
3	Medio alto	Cada mes
2	bajo	Cada 6 meses
1	Muy bajo	Una vez al año

3.2.2 Impacto del riesgo

El impacto es la magnitud de las consecuencias que tiene un riesgo si en un momento dado llegara a materializarse y afectara los objetivos planteados. Algunos ejemplos de los niveles y criterios establecidos para el impacto son los siguientes:

Escala de evaluación: Impacto en el caso de que se materialice el riesgo	
Valor	Impacto en caso de que se materialice el riesgo
5	Muy alto efecto sobre la organización
4	Alto efecto sobre la organización
3	Medio efecto sobre la organización
2	Moderado efecto sobre la organización
1	Bajo efecto sobre la organización



Grado del riesgo	Rango
Muy alto	21-25
Alto	16-20
Medio	11-15
Bajo	6-10
Muy bajo	1-5

El método para valorar el riesgo es la composición del nivel de riesgo y de la consecuencia. Se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Magnitud de la consecuencia}$$

3.3 Valoración del riesgo

La valoración del riesgo es analizar los resultados obtenidos en el análisis de los riesgos con los criterios aprobados por la DGBSDI, con el fin de establecer las prioridades para su tratamiento de acuerdo con el peligro que represente para el cumplimiento de los objetivos.

Para realizar la valoración se deberá clasificar los controles en:

- ✚ Preventivos: tienen el propósito de eliminar las causas del riesgo y prevenir la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas si llegara a materializarse el evento. Por ejemplo: la capacitación del personal para dar respuesta a las actividades asignadas, condiciones de las instalaciones y espacios físicos, controlar el acceso a las instalaciones, entre otras.
- ✚ Correctivos: este control permite solucionar acontecimientos no detectados en los controles preventivos, tomar acciones ante resultados no deseados por la ocurrencia del riesgo.



✚ **Detectivos:** funcionan para identificar los eventos en el momento en que se produce. Permiten establecer las medidas necesarias para evitar que suceda nuevamente

En la valoración 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.

3.3.1 Análisis de resultados

Posterior al análisis, tomando en cuenta los criterios y contexto, se cruzará el nivel de probabilidad y de impacto para poder otorgarle un valor al riesgo para su tratamiento conforme a la tabla que se muestra a continuación:

		Impacto o gravedad					
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta	
Probabilidad	Muy alta	5	5	10	15	20	25
	Alta	4	4	8	12	16	20
	Media	3	3	6	9	12	15
	Baja	2	2	4	6	8	12
	Muy baja	1	1	2	3	4	5

Con esto se podrá determinar su tratamiento y priorización.



3.3.2 Tratamiento de los riesgos

Después de terminar la valoración de los riesgos, el siguiente paso es realizar el tratamiento de los riesgos para lo cual se debe buscar un balance del cumplimiento de los objetivos considerando 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 tratamiento que se dé a los riesgos debe estar balanceado en costo beneficio para la DGBSDI. Este proceso puede generar nuevos riesgos por alguna falla en la selección de acciones para tratar el riesgo.

Se debe evaluar si el tratamiento que se está dando en la administración del riesgo está funcionando para la prevención y control del mismo, y de no ser así, es necesario desarrollar nuevas acciones y controles que permitan el adecuado tratamiento de los riesgos, buscando siempre evitar afectaciones que vulneren el cumplimiento de los objetivos de la DGBSDI.

4. Seguimiento y monitoreo de los riesgos

El seguimiento es un proceso de mejora, es continuo y exhaustivo en todos los niveles de la DGBSDI, que permite comprobar la correcta ejecución de las etapas de la



administración de los riesgos, así como determinar los cambios que se pueden presentar en función de los factores internos y externos.

Por lo anterior, se debe tener la información completa y actualizada para poder adecuar el tratamiento de los riesgos, permitiendo eliminar del proceso los que han desaparecido, los que se han controlado o que carecen de relevancia, así como monitorear si surgen nuevos.

El monitoreo consiste en la revisión permanente a la metodología establecida. En esta etapa se debe recolectar, analizar y utilizar la información para verificar si se ha cumplido con las actividades y políticas implementadas, para determinar si las acciones tomadas son eficaces a fin de lograr los objetivos y llevar un control del equilibrio en el manejo de recursos respecto a costos, esfuerzos y ventajas.

El seguimiento y monitoreo se realiza de acuerdo al periodo que señalen las políticas establecidas por la Alta Dirección, así como con los controles proporcionados por el Área de Monitoreo y los informes recabados.

Cabe señalar que cada área, de acuerdo a sus requerimientos puede desarrollar las herramientas y controles complementarios que considere necesarios para la administración de los riesgos, y de esta forma dar cumplimiento a sus actividades, funciones y objetivos.

Por último, es importante mencionar que la Coordinación de Vinculación, con apoyo del Área de Monitoreo y en conjunto con los Responsables de Proceso, son los encargados de dar el seguimiento y monitoreo de la pertinencia y vigencia de la información registrada en cada una de las etapas de la administración de los riesgos; para verificar si han sido controlados, qué acciones se implementaron y evitar el impacto que pueda ocasionar en los objetivos de la DGBSDI.



5. Conclusiones

La adecuada administración de los riesgos define las acciones y estrategias realizadas, proporcionando un mayor control, la protección y optimización de recursos, crear responsabilidad, así como generar comportamiento proactivo. Esto aporta beneficios en la mejora de los procesos y servicios haciéndolos más seguros, eficientes y eficaces, reduciendo la posibilidad de pérdidas o errores que vulneren el cumplimiento de funciones y objetivos de la DGBSDI.

Un sistema de comunicación adecuada y abierta favorece la correcta coordinación y una mejor administración de los riesgos por parte de todo el personal involucrado, apostando por buenas prácticas, creando un clima de confianza y propiciando el reconocimiento social.

Esta guía **didáctica**, facilitara la comprensión y la práctica en el proceso de la administración de los riesgos, incluye información necesaria para lograr un efectivo control de los riesgos, la identificación, análisis, seguimiento y monitoreo debe ser permanente y participativo para prevenir los eventos que pueden materializarse y ocasionar consecuencias significativas que impacten en los objetivos planteados por la DGBSDI.



6. Glosario de términos

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.

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.

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.



Obras consultadas

Betancourt Gutiérrez, I. V. (2016). *Formulación de un plan de gestión del riesgo en la estrategia de tutores departamentales del Ministerio de Cultura y la red nacional de bibliotecas públicas*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 19 de octubre de 2021 de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15596/BetancourtGutierrezIngridViviana2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bogotá D. C. Alcaldía mayor (s.a.). *Guía metodológica para la administración del Riesgo*. Recuperado el 23 de noviembre de 2021 de <https://www.participacionbogota.gov.co/sites/default/files/2021-04/IDPAC-PE-GU-01%20Guia%20Metodologica%20para%20la%20Adminsitracion%20del%20Riego.pdf>

Cubaque Barrero, A., Rodríguez Contreras R. (2020). Diseño de una propuesta metodológica para la gestión del riesgo en bibliotecas universitarias. Trabajo de grado para optar al título de profesional en Ciencias de la Información-Bibliotecología. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje. Departamento de Ciencia de la Información, Bibliotecología y Archivística. Recuperado el 26 de noviembre de 2021 de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/49979?locale-attribute=es>

Gobierno de Colombia. Dirección de Gestión y Desempeño Institucional. (Diciembre de 2020). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas* (vers. 5) Recuperada el 19 de octubre de 2021 de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/34316499

Escuela Europea de Excelencia. (2021). *Gestión de riesgos: Identificación y análisis de riesgos*. Recuperada de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/07/gestion-de-riesgos-identificacion-analisis/>

Escuela Europea de Excelencia. (2019). *ISO 31000: errores a evitar en la identificación y evaluación de riesgos*. Recuperada de



<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2019/09/iso-31000-errores-a-evitar-en-la-identificacion-y-evaluacion-de-riesgos/>

González, H. (2019). *ISO 31000:2018 – Fundamentos de Gestión de Riesgos en ISOLUCION*. Recuperada de <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*. Recuperada de <http://www.ispch.cl/saludocupacional>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (22 febrero 2011). Norma técnica colombiana NTC-ISO 31000. Gestión de riesgo. Principios y directrices. Recuperada el 10 de noviembre de http://simudatsalud-risaralda.co/normatividad_inv9/normas_tecnicas/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf

Instituto Ecuatoriano de Normalización (2014-02). Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-IEC/ISO 31010:2009. Gestión de Riesgos – Técnicas de Valoración del Riesgo (1º. Ed.), 100 p.

ISOTools Excellence (2018). Norma ISO 31000: El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones. Recuperado el 1 de diciembre de 2021 de https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf?_hsenc=p2ANqtz-8fGjSJB5wNPn9ayOF-fHHNJZeVOzby4CAj5Op4XTBlyqAfj-eX6f3drEonaU9N7moQQMVnA77aEW6DMZ5MMiBYgoxHmg&_hsmi=25816197

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

Nuevas Normas ISO. (2014). *ISO 9001:2015 Gestión del Riesgo*. Recuperada de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/12/iso-90012015-gestion-riesgo/>

Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., de Llano Moneles, P. (2013). *Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos*. Finanzas y Sistemas de Información para la Gestión (FYSIG). Facultad Economía y Empresa,



Universidad de A Coruña. Revista Atlántica de Economía. Vol. 2. 2013.
Recuperado el 18 de octubre de 2021 de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4744304>

Universidad Industrial Santander (octubre 2016). Manual para la administración del riego. Recuperado el 29 de noviembre de 2021 de
<https://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/controlGestion/documentos/2015/MSE.01manualAdministracionRiesgo.pdf>

UNAM. Contraloría, Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional *Taller de riesgos*.