



METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

[Handwritten signatures in blue ink]



Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

PREÁMBULO

El ITAIH tiene la convicción de aplicación y desarrollo del Sistema de Control Interno, así como la eficiencia, economía de gestión y la calidad en cada uno de los servicios que provee, de igual manera como la reducción efectiva de la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción, desde un enfoque preventivo, disciplinado y sistemático. Para ello se les brinda a las áreas los elementos y métodos para una autoevaluación de riesgos, a través de la presente guía técnica.

¿QUÉ ES UN RIESGO?

Se define como la combinación de la probabilidad que se produzca un evento y sus consecuencias negativas que genere. Los factores que lo componen son la amenaza y vulnerabilidad; también puede ser considerado como la exposición a una situación donde hay una posibilidad de sufrir un daño o de estar en peligro.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS?

Es el conjunto de elementos de control que, al interrelacionarse, permiten a la institución o al área, evaluar aquellos eventos negativos, tanto interno como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos o los eventos positivos que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.

¿PARA QUÉ SIRVE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS?

Ayuda a los mandos superiores, medios y operativos a tener control sobre aquellos eventos que, en caso de materializarse, puedan afectar el desarrollo y funcionamiento de los procesos para alcanzar el objetivo que persigue la institución.

¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS?

- Generar una visión sistemática acerca de la administración y evaluación de riesgos, consolidado en un Ambiente de Control adecuado para la institución que fije la orientación clara y planeada de la gestión dando las bases para el adecuado desarrollo de las Actividades de Control.
- Optimizar las labores del personal y mejorar la calidad de los resultados y funciones institucionales.
- Brindar una herramienta que facilite una adecuada administración del riesgo.
- Proteger los recursos institucionales.
- Introducir dentro de los procesos y procedimientos la administración de riesgos.
- Hacer partícipes a todos los trabajadores en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir los riesgos.
- Asegurar el cumplimiento de normas y regulaciones internas y externas.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

El propósito principal del Sistema de Control es la eliminación o reducción de los riesgos, se encamina a que el proceso y sus controles garanticen, de manera razonable que estos se están minimizando o se están reduciendo y, por lo tanto, que los objetivos de la institución serán alcanzados.

¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE RIESGO?

Tipología de Riesgos	
Discrecionales	No Discrecionales
Resultan de la toma de una posición de riesgo	Resultan de la operación de la institución
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presupuestal ➤ Financiero ➤ Crédito ➤ Liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estratégico o sustantivo ➤ De reputación o imagen ➤ Integridad ➤ Operativo ➤ Tecnológico ➤ Legal ➤ Administrativo ➤ Servicios ➤ Seguridad ➤ Obra publica ➤ Recursos humanos

➤ En la presente guía, nos enfocaremos a los riesgos denominados no discrecionales, fundamentalmente al llamado riesgo operativo.



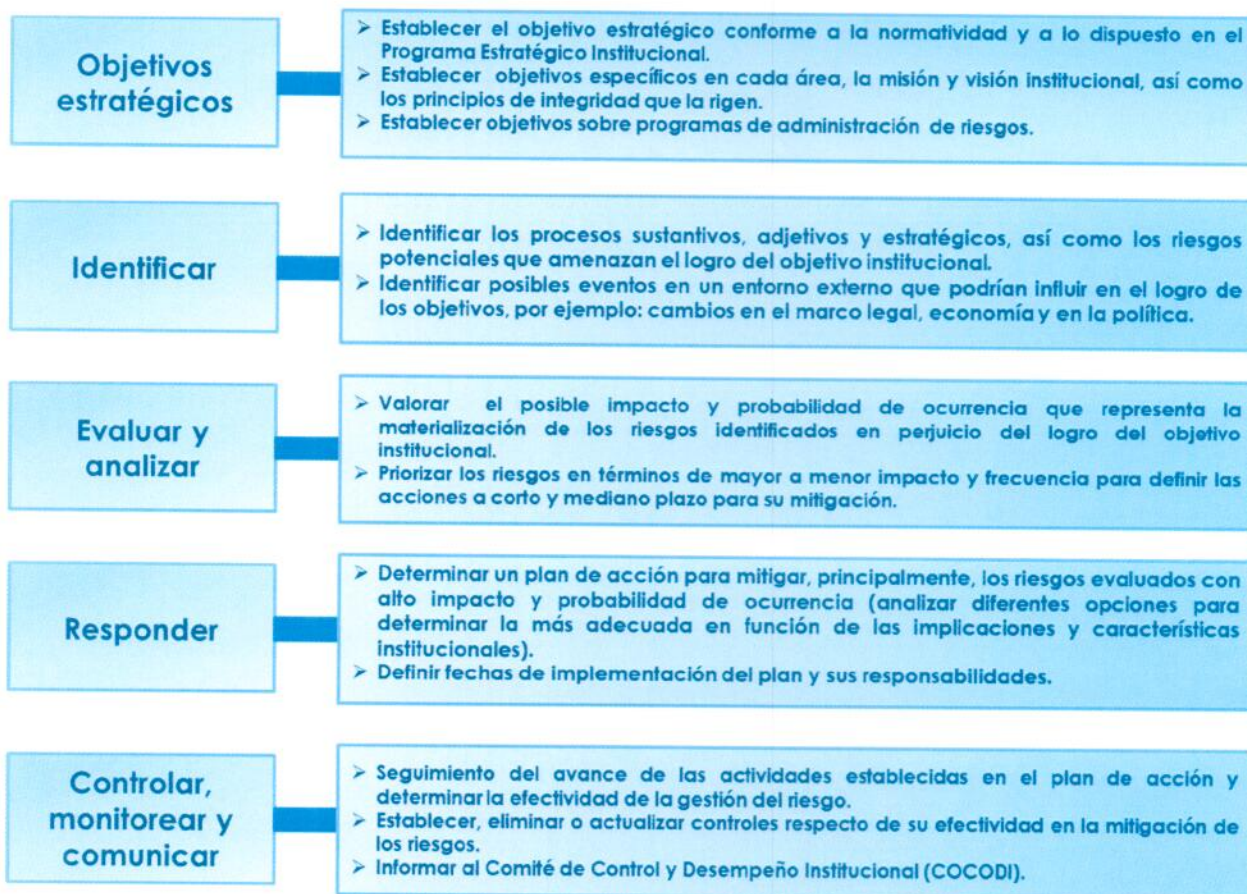
Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS EN EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS?

Denominación	Descripción
a) Establecer el contexto	Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos, en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Deberían establecerse criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.
b) Identificar riesgos	Identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior.
c) Analizar riesgos	Determinar los controles y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias. Consecuencias y probabilidades pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.
d) Evaluar riesgos	Comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento.
e) Tratar riesgos	Aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico.
f) Monitorear y revisar	Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.
g) Comunicar y consultar	Comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al proceso como un todo.
<p>➤ La administración de riesgos se puede aplicar en una institución, en sus diferentes niveles. Se puede aplicar a nivel estratégico u operativo; así como en proyectos, para asistir con decisiones o administrar áreas en específico reconocidas de riesgo.</p>	

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

A continuación, se numeran las etapas propuestas para que las áreas del ITAIH, administren de una forma sistemática los riesgos a los que se enfrentan.

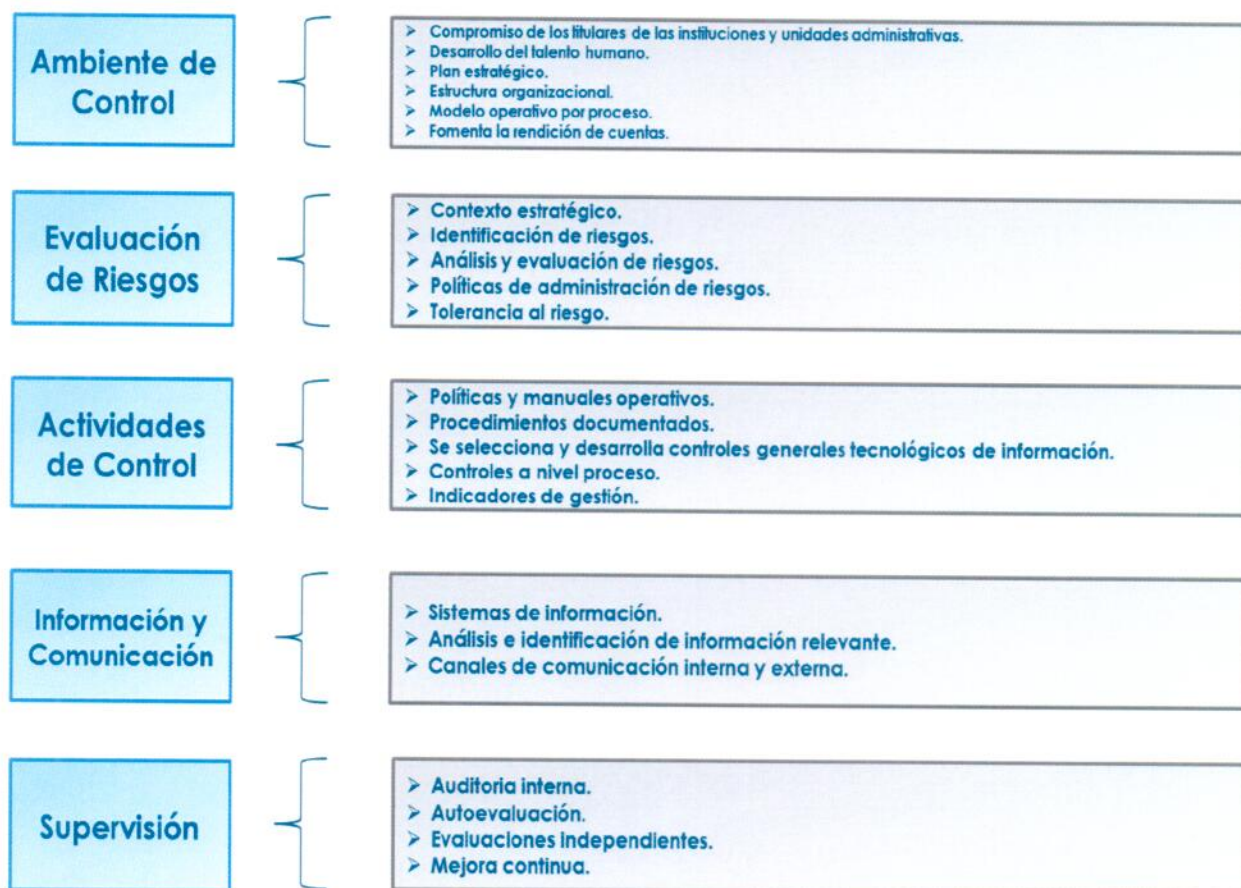


- Respecto de las funciones que se desempeñan, la estructura organizacional, el manejo presupuestario y contacto ciudadano, es necesario identificar las áreas, procesos y actividades más vulnerables a la ocurrencia de riesgos, que atenten contra el logro de su objetivo.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

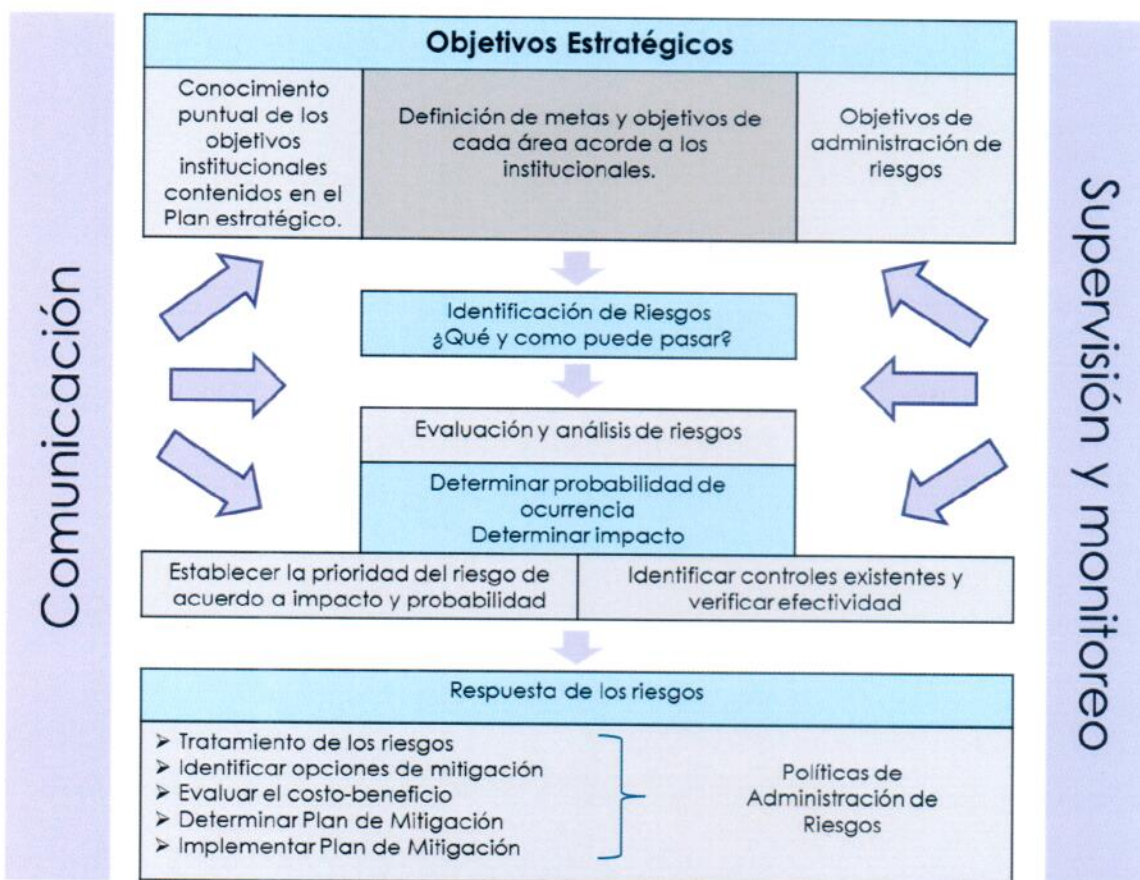
COMPONENTES DEL MARCO DE CONTROL INTERNO COSO 2013

A continuación, se presenta un esquema de la estructura que debe de guardar un Sistema de Control Interno y se describen cada uno de sus componentes.



Al referirse la presente Guía a **Evaluación de Riesgos** es importante precisar que este componente consiste en el proceso para identificar los riesgos a los que están expuestas las diferentes áreas que conforman el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo, durante y en el desarrollo de sus procesos y actividades, al igual que deben ser analizados los distintos factores, internos y externos que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias que permitan administrarlos, con ello, permitirá contribuir razonablemente al logro del objetivo, metas e indicadores institucionales.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo



¿QUÉ SON Y CÓMO SE IDENTIFICAN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?

Son aquellos que guían a la institución para el logro de su misión y visión. A partir de éstos se establecen los llamados objetivos operativos, de información y de cumplimiento, así como las metas específicas para las diferentes áreas.

Es importante que los responsables de la implementación del proceso de administración de riesgos, conozcan el funcionamiento general de la institución, así como las metas y objetivos estratégicos de la misma.

Para lograr lo anterior, al igual que para identificar los objetivos estratégicos, se recomienda que los responsables de la aplicación de dicho proceso revisen:

- Documentos básicos como, el Plan Estratégico Institucional, con el propósito de conocer la misión, visión, valores y directrices generales de la institución.



Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- La estructura orgánica de la institución, así como las atribuciones en el ámbito de su competencia, (reglamento o estatuto orgánico).
- La alineación de las metas y objetivos particulares de cada área, con las institucionales, así como con el objetivo estratégico.

Para establecer un programa de administración de riesgos es primordial que los responsables de las áreas que conforman el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo tengan conocimientos referentes a la estrategia institucional.

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

El proceso de administración de riesgos considera identificar los factores internos y externos que generan los riesgos contrarios al logro de los objetivos estratégicos.

- El análisis de los **factores externos** se lleva a cabo a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la institución, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal o tecnológico.
- Los **factores internos** deberán ser analizados como parte del entendimiento actual de la institución, principalmente del componente de ambiente de control, la estructura organizacional, modelo operativo, cumplimiento de planes y programas, sistemas de información, documentación, así como de políticas, procedimientos y recursos financieros, entre los más relevantes.

Para llevar a cabo estos análisis es necesario emplear herramientas como:

- ✓ Entrevistas
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Lluva de ideas

Con Los responsables de las áreas, que tengan conocimiento del funcionamiento de los procesos y actividades del ITAIH

- En el diagrama de flujo de los procedimientos que llevan a cabo las áreas pueden ser ubicados posibles riesgos.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

A continuación, se muestran algunos ejemplos de factores internos y externos:

Factores Internos	Factores Externos
Personal: La salud laboral, seguridad en el trabajo, ambiente de trabajo, relaciones laborales, diversidad y discriminación; podría detonar riesgos significativos para la institución.	Cambios en el marco legal: Podría implicar un riesgo para la institución, debido a que no se encuentra preparada para atender u observar el cumplimiento de nuevos requerimientos.
Tecnologías de Información: Confidencialidad de la información, integridad de la información, privacidad de los datos, indisponibilidad de los sistemas, caída de telecomunicaciones, entre otros.	Medioambientales: Pandemia, terremoto, inundación, incendio, inestabilidad social, entre otros; los factores medioambientales detonan riesgos críticos de continuidad en la operación de la institución.
Procesos: Diseño y documentación de los procesos, conocimiento de entradas y salidas, así como responsabilidad de los procesos. Las fallas en los procesos son una causa recurrente que detona riesgos para la institución.	

ENTORNO DONDE SE MATERIALIZAN LOS RIESGOS

Es importante mencionar, en que entorno se materializan los riesgos para identificar plenamente cada uno de los elementos que se encuentran presentes cuando ocurren.

➤ En este apartado se hace hincapié en diferenciar entre las causas y los efectos de un riesgo.

Aunque no siempre es fácil delimitar la frontera entre ambos, *las causas definen el origen del riesgo y permiten identificar la esencia de lo que se considera como riesgo, así como la clasificación de estos, mientras que los efectos son las consecuencias o resultados que las causas producen y tienen la característica particular de ser el detonador para posteriormente cuantificar y medir el riesgo.*



Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

Ejemplo		
Causa	Riesgo potencial	Impacto
Falta de división de funciones. Un responsable de área tiene la facultad para solicitar, tramitar y autorizar una compra de materiales.	Corrupción. Que una persona responsable del área compre materiales de oficina innecesarios y además los sustraiga, para posteriormente obtener un beneficio personal.	(Recursos) Pérdida económica para la institución.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Consiste en determinar cuáles son los tipos de riesgo existentes y cuál es su influencia en las actividades y procesos del ITAIH.

- Es clave para el proceso de administración de riesgos, el conocimiento de las fuentes de riesgo.
- El realizar un inventario de riesgos y analizar las causas de los eventos que los generan.

La identificación de riesgos, representa una de las actividades clave dentro del proceso de administración de riesgos, ya que debe iniciar con reconocer los procesos y subprocesos por los cuales se cumplen los objetivos institucionales.

Es importante llevar a cabo una clasificación de los diferentes tipos de riesgos que existen en los siguientes grupos:



Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

Como se ha mencionado antes, la identificación de riesgos es el primer procedimiento de la administración de riesgos e incluye la revisión de factores tanto internos como externos que podrían influir en la adecuada implementación de la estrategia y logro de objetivos.

- Para la identificación de riesgos se utilizarán diferentes fuentes de información, como registros históricos, observaciones, entrevistas, encuestas, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles, donde los elementos a analizar son los siguientes:

Riesgo	Descripción	Posibles Consecuencias	Frecuencia	Impacto	Medidas Correctivas
Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo y cumplimiento de los objetivos y funciones institucionales.	Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.	Es el resultado de un evento expresado cualitativamente o cuantitativamente siendo una pérdida, desventaja o ganancia.	Es una medida de la proporción o tasa de ocurrencia de un evento expresada como el número de ocurrencias de un evento dado.	Grado de afectación que produce una consecuencia sobre un objetivo.	Acciones concretas que una vez implementadas conducen a corregir, controlar, mitigar o eliminar el riesgo identificado.

- Para los elementos de **frecuencia** e **impacto**, se ha determinado una tabla de valores que definen los diferentes niveles contemplados, una estimación de las variables:

TABLA DE VALORES DE FRECUENCIA

Nivel	Descripción	Descripción Detallada
A	Casi siempre ocurre	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
B	Es muy probable	Probablemente ocurre en la mayoría de las circunstancias
C	Es medianamente probable	Ocorre con cierta frecuencia
D	Es raro que ocurra	Ocorre excepcionalmente

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

TABLA DE VALORES DE IMPACTO

Nivel	Descripción	Descripción Detallada
1	Insignificante	No hay consecuencias graves para el cumplimiento de los compromisos y objetivos institucionales
2	Menor	Hay consecuencias que dificultan el cumplimiento de los compromisos y objetivos institucionales
3	Moderado	Hay consecuencias graves que dificultan el cumplimiento de los compromisos y objetivos institucionales
4	Desastroso	Hay consecuencias graves que impiden el cumplimiento de los compromisos y objetivos institucionales

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

- El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con la finalidad de clasificarlos y proveer la información para establecer su nivel, así como las acciones que se van a implementar.
- El análisis del riesgo dependerá de aspectos, como lo es, su origen, disponibilidad de los datos y de las consecuencias que ocasionen.

Una vez realizado el análisis de los riesgos con base en los aspectos de frecuencia e impacto, se dispondrá la información recogida, en la siguiente matriz de priorización, la cual permitirá determinar cuáles riesgos requieren tratamiento inmediato (los que se ubiquen en la zona de Riesgo Alto).

		Impacto			
Frecuencia		1	2	3	4
	A	Medio	Alto	Alto	Alto
	B	Bajo	Medio	Alto	Alto
	C	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	D	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

- Esta matriz determina los riesgos a los cuales se les debe aplicar tratamiento inmediato, a mediano y largo plazo.

En este momento se revisarán las posibles acciones o medidas para controlar, mitigar o eliminar los riesgos, y se elaborará un informe del estado de los riesgos en el área.

- La evaluación de riesgos es la etapa subsecuente a la identificación del proceso de administración de riesgos, en la cual se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que puede producir en caso de que se materialice.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- **Probabilidad de ocurrencia** se valora con base en la frecuencia; es decir, cuántas veces podría ocurrir el riesgo; considerando los factores internos y externos.
- **Impacto** se valora tomando en cuenta las consecuencias que puede ocasionar a la institución en caso de que el riesgo se materialice.

A continuación, se muestran las escalas para la evaluación de riesgos en probabilidad e impacto.

- En el grado de impacto, debe considerarse el valor 10 de mayor jerarquía y 1 de menor.

ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO

Valor	Categoría	Probabilidad
1	Recurrente	Muy alta, se tiene plena seguridad que éste se materialice, tiende a estar entre 90% y 100%
2		
3	Muy Probable	Alta, se tiene entre 75% a 95% de seguridad que se materialice.
4		
5	Poco Probable	Media, se tiene entre 51% a 74% de seguridad que se materialice.
6		
7	Inusual	Baja, se tiene entre 25% a 50% de seguridad que se materialice.
8		
9	Rara	Muy baja, se tiene entre 1% a 25% de seguridad que se materialice.
10		

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN CASO DE MATERIALIZARSE EL RIESGO

Valor	Categoría	Impacto
1	Catastrófico	Influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la institución; asimismo puede implicar pérdida patrimonial o daño de la imagen, dejando además sin funciones total o parcialmente por un periodo importante de tiempo, afectando los programas o servicios que entrega la institución.
2		
3	Grave	Podría dañar de manera significativa el patrimonio institucional, daño a la imagen o al logro de los objetivos estratégicos. Asimismo, se necesita un periodo de tiempo considerable para restablecer la operación o corregir los daños.
4		
5	Moderado	Causaría una pérdida importante en el patrimonio o un daño en la imagen institucional.
6		
7	Bajo	

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

8		No afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que en caso de materializarse podría causar daños al patrimonio o imagen, que se puede corregir en poco tiempo.
9	Menor	Podría tener efectos muy pequeños en la institución.
10		

Al haber recabado la información que se describe en las tablas anteriores, se procede a realizar la llamada matriz de evaluación de riesgos:

Evaluación de Riesgos			
Probabilidad	Impacto	Valor del Riesgo	Prioridad del Riesgo

PRIORIZACIÓN DE LOS RIESGOS

- Una vez realizada la valoración de la probabilidad e impacto, es necesario priorizar los riesgos.

Este proceso lo realiza de manera automática el **Sistema Automatizado de Administración de Riesgos** y permite determinar cuáles riesgos requieren un tratamiento inmediato. De esta forma la institución está en posibilidades de establecer sus niveles de tolerancia a los riesgos.

La escala para priorizar riesgos se muestra a continuación y determina la gravedad del riesgo de acuerdo con la probabilidad e impacto determinados al momento de la evaluación.

Riesgo Bajo 1-2.4	Zona de Riesgo Tolerable Determinar si los riesgos ubicados en esta zona se aceptan, previenen o mitigan.
Riesgo Moderado 2.5-4.9	Zona de Riesgo Moderado Determinar si las medidas de prevención y vigilan para los riesgos ubicados en esta zona, se comparten o transfieren para mitigarlos de manera adecuada.
Riesgo Alto 5-7.5	Zona de Riesgo Alto

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

	Determinar si las medidas a mitigar los riesgos ubicados en esta zona, se comparten o transfieren para gestionarlos de manera adecuada.
Riesgo Grave 7.6-10	Zona de Riesgo Significativo Tomar las medidas necesarias para mitigar los riesgos que se encuentran en esta zona, es recomendable establecer un plan para tales fines.

EVALUACIÓN DE CONTROLES

Una vez que se han identificado, evaluado y priorizado los riesgos; es necesario revisar las actividades de control que existen para mitigarlos; asimismo, es importante evaluar qué tan efectivos son tanto en su operatividad como en su diseño.

- Esta actividad es clave, ya que la existencia de controles inadecuados o inefectivos manifiestan una gestión de riesgos nula.

MATRIZ DE VALORACIÓN BÁSICA DE LOS CONTROLES ASOCIADOS A LOS RIESGOS IDENTIFICADOS Y EVALUADOS

Controles									
Número de Control	Nombre de Control	Tipo de Control	Frecuencia de Ejecución	Área Responsable del Control	Evidencia de la Ejecución	Evidencia del Control	Efectividad del Control	Diseño del Control	¿Existe Riesgo ¿Residual?

MATRIZ GENERAL DE RIESGOS

Cada uno de los apartados anteriores, forman parte de la llamada Matriz de Riesgos y Controles; dicha matriz constituye una herramienta de gestión de riesgos, la cual se encuentra automatizada en el **Sistema Automatizado de Administración de Riesgos**, ésta permite documentar los procesos y objetivos críticos y correlacionarlos con los riesgos que amenazan su logro.

- Con ello, se determina el nivel de riesgo, control y tipo de respuesta que requiere cada riesgo.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES

Objetivo o Meta	Factores de Riesgo	Riesgo	Consecuencias %	Probabilidad de Ocurrencia %				Grado de Impacto %			
				Poco Probable 0-2.5	Posible 2.5-5	Muy Probable 5-7.5	Casi Seguro 7.5-10	Muy Alto 02.5	Alto 2.55	Medio 5-7.5	Bajo 7.510
			Menores 0-25								
			Moderadas 25-50								
			Mayores 50-75								
			Catastróficas 75-100								

MAPA DE RIESGOS

El mapa permite ubicar qué riesgos tienen mayor grado de frecuencia e impacto; a partir de esto deberá decidirse la respuesta para cada uno de los riesgos ubicados con niveles altos.

- El Sistema Automatizado de Administración de Riesgos también permite visualizar la ubicación de los riesgos.

En el Mapa de Riesgos, se plasma la representación gráfica de uno o más riesgos, lo cual permite vincular la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva.



Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

NIVEL DE TOLERANCIA AL RIESGO Y APETITO DE RIESGO

La tolerancia y el apetito de riesgo son términos muy usados, y que a menudo se utilizan de manera indistinta; sin embargo, existe diferencia entre ambos términos.

- **Tolerancia al Riesgo:** Es la cantidad máxima de un riesgo que una institución puede soportar sin causar graves daños al logro de los propósitos de la institución.
- **Apetito de Riesgo:** Es el riesgo que la institución está dispuesta a aceptar en la búsqueda del logro de sus objetivos y metas institucionales.

Principales Características	
Tolerancia al Riesgo	Apetito de Riesgo
Es posible medir y contrastarla con los objetivos (en los mismos términos).	Establecer el apetito de riesgo a nivel de institución
Debe mantener coherencia con el apetito al riesgo (qué nivel de riesgo está dispuesto a aceptar).	Es posible expresarlo o establecerlo mediante un mapa de calor
Establecer riesgos que la institución no está dispuesta a aceptar.	

¿CÓMO ESTABLECER EL NIVEL DE TOLERANCIA A LOS RIESGOS?

- 1.- El responsable propondrá los niveles de tolerancia necesarios para la gestión del riesgo.
- 2.- El responsable revisará los niveles de tolerancia implementados al menos una vez al año o cuando se requiera, con la finalidad de asegurar que se encuentran en los niveles razonables.
- 3.- Una vez implementados los niveles de tolerancia, serán comunicados a las áreas involucradas.
- 4.- El responsable realizará un informe trimestral, derivado de la supervisión periódica de los niveles de tolerancia, dicha supervisión será determinada por la frecuencia establecida por los **indicadores**.
- **Indicadores de desempeño** son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, en el marco de sus objetivos estratégicos, así como de su visión y misión.
- 5.- Los responsables deben supervisar el comportamiento de los niveles de tolerancia presentados en cada uno de los riesgos, mediante indicadores de riesgos.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- **Un indicador de riesgos** es una métrica para determinar qué tan posible es que la probabilidad de un evento, combinada con sus consecuencias, supere el apetito de riesgo de la Institución (es decir, el nivel de riesgo que la institución está preparada para aceptar).

6.- En caso de que el nivel de riesgo observado, exceda el nivel de tolerancia autorizado, las personas responsables, informarán del riesgo después de haberla detectado.

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO (PCN)

Es un proceso administrativo integrador y transversal a toda la Institución, el cual permite mantener alineadas y vigentes todas las iniciativas, estrategias, a los actores, planes de respuesta y demás componentes de la continuidad funcional la institución.

- *Su finalidad es responder ante una crisis, incidente o desastre que amenace la continuidad de las operaciones de la institución.*

Estos planes buscan mantener la continuidad en las operaciones y servicios de acuerdo con los objetivos institucionales, antes, durante y después de una interrupción general de cualquier tipo.

VENTAJAS DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Es una herramienta que permite prevenir o evitar los posibles escenarios originados por una situación de crisis, así como minimizar las consecuencias económicas, de reputación o responsabilidad civil derivadas de la misma.

CONTENIDO DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Dicho plan permite anticiparse a la situación de crisis y garantizar el desarrollo normal de las actividades, determinando los riesgos de magnitud suficiente para poder responder ante el peligro de un evento, por lo tanto, continuar con el funcionamiento normal de la institución y señalando las acciones a adoptar en caso de que algún riesgo se materialice.

- Ayuda a determinar de antemano qué información es crítica y cómo debe salvaguardarse.
- Estos planes son una herramienta de estabilidad y continuidad que aporta prestigio a las instituciones que los implantan.

METODOLOGÍA DEL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

El plan se inicia en las operaciones y progresa hasta garantizar su continuidad, los resultados de cada etapa alimentan a la siguiente, con lo que se logra una evolución coherente.

A lo largo del desarrollo se deben cubrir los siguientes objetivos:

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- Obtener una imagen clara y detallada de los procesos sustantivos y adjetivos relevantes de la institución, determinando sus interdependencias y riesgos.
- Lograr un conocimiento profundo de la plataforma tecnológica de la institución.
- Determinar las necesidades críticas para permitir un grado de operatividad en línea con los planes estratégicos y metas definidas.
- Desarrollar una solución con relación a los requisitos y expectativas de la institución.
- Prever y documentar las acciones necesarias para restaurar las actividades de la institución.

RESILIENCIA

Es la capacidad de un sistema expuesto a una amenaza, para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficaz, lo que incluye la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas.

La resiliencia de una institución con respecto a los posibles eventos que resulten de una amenaza, se determina por el grado en que ésta cuenta con los recursos necesarios y es capaz de organizarse tanto antes como durante una crisis o un desastre natural.

- Este concepto incluye al personal de la institución, así como, los procesos sustantivos, adjetivos, estratégicos, de tecnología e infraestructura.

Contar con un Plan de Continuidad de Negocio permite garantizar la continuidad de la actividad frente a una crisis, aumentando las posibilidades de supervivencia funcional de la institución.

POLÍTICA DE RESPUESTA AL RIESGO

La institución cuenta con una serie de procesos para ejecutar cada una de sus funciones, las cuales consisten en las entradas, el proceso, y los resultados.

- Los riesgos puedan afectar la dinámica descrita en el párrafo anterior, por lo tanto, tienen que contrarrestarse a través de la implementación de controles efectivos.

La política de respuesta debe contemplar los siguientes aspectos:

1.- Asumir el riesgo: Una vez analizado el grado de impacto que el riesgo tiene sobre los objetivos estratégicos y que se concluye que no está en condiciones de mitigarlo razonablemente, se decide retenerlo y no ejecutar acción alguna.

- Esta estrategia deberá usarse sólo para riesgos de bajo impacto y baja probabilidad de ocurrencia.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

2.- Vigilar el riesgo: Debe darse seguimiento periódico al riesgo para determinar su probabilidad de ocurrencia conforme transcurre el tiempo; si la probabilidad de ocurrencia se incrementa, los responsables de administrar los riesgos deberán actuar de manera inmediata implementando acciones para mitigarlo.

- Este tipo de estrategias es aplicable para riesgos de alto impacto y baja probabilidad de ocurrencia (*Se recomienda crear un plan para mitigarlo sólo si aumenta la probabilidad de ocurrencia*).

3.- Evitar el riesgo: Este tipo de respuesta se refiere a eliminar el factor o los factores que están provocando el riesgo; es decir, si una parte del proceso tiene alto riesgo, el segmento completo recibe cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación.

- Este tipo de estrategia no es recomendable por la naturaleza de las actividades de la institución.

4.- Reducir el riesgo: Esta estrategia aplica cuando un riesgo ha sido identificado y representa una amenaza para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, proceso o áreas.

- La institución deberá establecer acciones dirigidas a disminuir la *probabilidad de ocurrencia* a través de acciones de prevención y el *impacto* con acciones de contingencia (Medidas específicas de control interno y optimización de procedimientos).

5.- Compartir el Riesgo: Se refiere a distribuir el riesgo y las posibles consecuencias, también puede entenderse como transferencias parciales, en las que el objetivo no es deslindarse completamente, sino segmentarlo y canalizarlo a diferentes áreas o personas responsables de ello, las cuales se harán cargo de una parte del riesgo que les corresponda.

- El efecto de adoptar una estrategia o la combinación de éstas, tendrá como resultado un riesgo remanente o residual, el cual debe asumirse responsablemente por los titulares de las áreas de que se trate.

ÉNFASIS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTA GUÍA

Para la adopción de esta guía, las diversas áreas del ITAIH deben incorporar todas las etapas generales en ella descritas, a fin de preservar la cohesión en la atención integral y sistémica de los riesgos institucionales.

- La omisión de alguna de dichas etapas o partes de las mismas puede propiciar que el proceso de administración de riesgos esté incompleto y debilitado.