

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES PLANIFICACIÓN Y CALIDAD DIRECCIÓN EJECUTIVA	Código Documento	Revisión	Página
	DGAC-PRO-007	2	1 de 15



DGAC

DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL



PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

**PLANIFICACIÓN Y CALIDAD
DIRECCIÓN EJECUTIVA**

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA

N° **085**

	NOMBRE Y CARGO	FECHA	FIRMA
ELABORADO	Ing. Erwin Joel Carrión Mújica Profesional I en Gestión de la Calidad y SOA	10 FEB. 2020	
REVISADO	Ing. Stephany Romero Manzano Responsable II en Planificación y Calidad	10 FEB. 2020	
APROBADO	Cmdte. Boris Wilker Teran Soto Director Ejecutivo a.i.	06 MAR. 2020	

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA N° 085
La Paz,
06 MAR 2020

VISTOS:

El Informe PLA-0027 DGAC-4042/2020, de fecha 10 de febrero de 2020, emitido por el Profesional I en Gestión de la Calidad y SOA, el cual tiene como referencia "Aprobación con Resolución Administrativa del Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad adecuados al Sistema de Gestión Antisoborno."

CONSIDERANDO:

Que el numeral 11 del Artículo 316 de la Constitución Política del Estado establece como una de las funciones del Estado en la economía, la de regular la actividad aeronáutica en el espacio aéreo del país.

Que el inciso f) del Artículo 9 de la Ley N° 2902, de 29 de octubre de 2004, de la Aeronáutica Civil de Bolivia señala que la Autoridad Aeronáutica Civil es la máxima autoridad técnica operativa del sector aeronáutico nacional, ejercida dentro de un organismo autárquico, conforme a las atribuciones y obligaciones fijadas por Ley y normas reglamentarias, teniendo a su cargo la aplicación de la Ley de la Aeronáutica Civil de Bolivia y sus reglamentos; así como, de reglamentar, fiscalizar, inspeccionar y controlar las actividades aéreas e investigar los incidentes y accidentes aeronáuticos.

Que el Artículo 2 del Decreto Supremo N° 28478, del 2 de diciembre de 2005, Marco Institucional de la Dirección General de Aeronáutica Civil, dispone que esta Entidad es un órgano autárquico de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con jurisdicción nacional, tiene autonomía de gestión administrativa, legal y económica para el cumplimiento de su misión institucional; en ese contexto, el Artículo 8 de la referida norma señala que la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) tiene las siguientes funciones enunciativas y no limitativas: cumplir, aplicar y hacer cumplir las Leyes, Decretos Supremos, Reglamentos y demás disposiciones sobre la materia, dentro del ámbito de su jurisdicción y competencia; asimismo, podrá formular, aprobar y ejecutar las normas técnico - operativas, administrativas, comerciales y legales dentro del ámbito de su competencia.

Que el inciso b) del Artículo 7 de la Ley N° 1178, de 20 de julio de 1990, de Administración y Control Gubernamentales, indica que "Toda entidad pública organizará internamente, en función de sus objetivos y la naturaleza de sus actividades, los sistemas de administración y control interno de que trata esta ley".

Que el Artículo 18° "Formalización y aprobación de manuales" del Reglamento Especifico del Sistema de Organización Administrativa (SOA) de la DGAC, aprobado mediante Resolución Administrativa N° 059, de fecha 28 de febrero de 2008, menciona que los manuales de procesos y procedimientos deben ser aprobados mediante Resolución Administrativa.

Que el numeral 1 de la Norma Boliviana NB/ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos señala que, dicha Norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización: a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Que el numeral 1 de la Norma ISO 37001 de Sistemas de Gestión Antisoborno, especifica los requisitos y proporciona una guía para establecer, implementar, mantener, revisar y mejorar un sistema de gestión antisoborno, dicho documento es aplicable solo para el



soborno estableciéndose los requisitos y proporcionando una guía para un sistema de gestión diseñado para ayudar a una organización a prevenir, detectar y enfrentar al soborno y cumplir con las leyes antisoborno y los compromisos voluntarios aplicables a sus actividades.

CONSIDERANDO:

Mediante Informe PLA-0027 DGAC-4042/2020, de fecha 10 de febrero de 2020, emitido por el Profesional I en Gestión de la Calidad y SOA, se señala que, "La Norma ISO 37001 de Sistemas de Gestión Antisoborno, está elaborada bajo la Estructura de Alto Nivel de las Normas ISO por lo que sus requisitos referidos a Control de Documentos, Auditoría Internas, No conformidades y Acciones Correctivas (...) son similares a los del Sistema de Gestión de la Calidad. El Sistema de Gestión de Calidad de la DGAC cuenta con procedimientos estandarizados en los que se especifica que su alcance de aplicación son los procesos inmersos en el mismo. En ese sentido el Profesional I en Gestión de la Calidad adecuó estos procedimientos (...) En cumplimiento del Artículo 18° "Formalización y aprobación de manuales" del Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa (SOA)"

Que el citado informe refiere:

Documentos revisados:

- Documentos del Área de Planificación y Calidad (DEJ/PLA)

N°	CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSIÓN	CONTROL DE CAMBIOS
1	DGAC-PRO-001	Procedimiento de Elaboración o Modificación de la Información Documentada	02	Ampliación de Alcance
2	DGAC-PRO-002	Procedimiento de Control de la Información Documentada	03	Ampliación de Alcance
3	DGAC-PRO-003	Procedimiento de Auditorías Internas a Sistemas de Gestión	02	Ampliación de Alcance
4	DGAC-PRO-004	Procedimiento de Selección y Evaluación del Equipo Auditor	02	Ampliación de Alcance
5	DGAC-PRO-005	Procedimiento de No Conformidad y Acción Correctiva	02	Ampliación de Alcance
6	DGAC-PRO-006	Procedimiento de Control de Salidas No Conformes	01	Ampliación de Alcance
7	DGAC-PRO-007	Procedimiento para Abordar Riesgos y Oportunidades	02	Ampliación de Alcance
8	DGAC-PRO-008	Procedimiento de Revisión por la Dirección	02	Ampliación de Alcance
9	DGAC-PRO-009	Procedimiento de Análisis del Contexto y Determinación de Partes Interesadas	01	Ampliación de Alcance

Que el referido informe concluye, que se "(...) adecuó los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad con la finalidad de ampliar su alcance de aplicación a todos los Sistemas de Gestión que se implementen en la DGAC (...) se adecuaron y revisaron los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad para consolidar un avance en la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno".

Que la Dirección Jurídica emitió el Informe DJ/INF/0291/2020 HR-4042/2020, de fecha 17 de febrero de 2020, mediante el cual señala que, habiendo revisado las Normas ISO 37001, Sistemas de Gestión Antisoborno y Norma ISO 9001, Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, se han modificado los Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad de la



Dirección General de Aeronáutica Civil, a fin que puedan ser aplicados a todos los Sistemas de Gestión a ser implementados en la Institución y además consolidar un avance en la implementación del Sistema Antisoborno, concluyendo la viabilidad para la aprobación del referido documento, toda vez que no contraviene el ordenamiento jurídico vigente.

CONSIDERANDO:

Que de la revisión de Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad adecuados al Sistema de Gestión Antisoborno, el Profesional I en Gestión de Calidad, mediante Informe PLA-0027 DGAC-4042/2020, de 10 de febrero de 2020, determinó que, los Procedimientos han sido revisados y adecuados, por lo que corresponde la emisión de Resolución Administrativa aprobando los mismos.

Que de conformidad con el numeral 5) del Artículo 14, del Marco Institucional de la Dirección General de Aeronáutica Civil, aprobado mediante Decreto Supremo N° 28478, es atribución del Director Ejecutivo, emitir Resoluciones Administrativas sobre asuntos de su competencia.

POR TANTO:

El Director Ejecutivo Interino de la Dirección General de Aeronáutica Civil, designado mediante Resolución Suprema N° 26088, de 18 de noviembre de 2019, en uso de las atribuciones conferidas por Ley;

RESUELVE:

PRIMERO.- APROBAR los Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad adecuados al Sistema de Gestión Antisoborno, que forman parte indivisible de la presente Resolución Administrativa, conforme al siguiente detalle:

N°	CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSIÓN	CONTROL DE CAMBIOS
1	DGAC-PRO-001	Procedimiento de Elaboración o Modificación de la Información Documentada	02	Ampliación de Alcance
2	DGAC-PRO-002	Procedimiento de Control de la Información Documentada	03	Ampliación de Alcance
3	DGAC-PRO-003	Procedimiento de Auditorías Internas a Sistemas de Gestión	02	Ampliación de Alcance
4	DGAC-PRO-004	Procedimiento de Selección y Evaluación del Equipo Auditor	02	Ampliación de Alcance
5	DGAC-PRO-005	Procedimiento de No Conformidad y Acción Correctiva	02	Ampliación de Alcance
6	DGAC-PRO-006	Procedimiento de Control de Salidas No Conformes	01	Ampliación de Alcance
7	DGAC-PRO-007	Procedimiento para Abordar Riesgos y Oportunidades	02	Ampliación de Alcance
8	DGAC-PRO-008	Procedimiento de Revisión por la Dirección	02	Ampliación de Alcance
9	DGAC-PRO-009	Procedimiento de Análisis del Contexto y Determinación de Partes Interesadas	01	Ampliación de Alcance

SEGUNDO.- Refrendar el Informe Técnico PLA-0027 DGAC-4042/2020, de 10 de febrero de 2020 y el Informe Jurídico DJ/INF/0291/2020 HR-4042/2020, de fecha 17 de febrero de 2020, que forman parte indivisible de la presente Resolución.





ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

COPIA LEGALIZADA ARCHIVO CENTRAL - DGAC



TERCERO.- Se instruye remitir los documentos originales al área de Planificación y Calidad para el registro y control del documento aprobado, y realizar la distribución de una copia al área dueña del proceso correspondiente para su difusión y aplicación al interior de la Institución.

CUARTO.- El área de Planificación y Calidad queda encargada del cumplimiento de la presente Resolución Administrativa.

Regístrese, publíquese y archívese.

Handwritten signature of Boris Wilker Teran Soto, Director Ejecutivo a.i. of the Dirección General de Aeronáutica Civil.

LSGS/malz/bob c.c: Arch.

Handwritten signature of Lenny Sanz Guerrero Velazquez, Directora Jurídica of the Dirección General de Aeronáutica Civil.



Es copia fiel del original que cursa en el Archivo Central de la Dirección General de Aeronáutica Civil - DGAC. por lo que se legaliza en cumplimiento de los Arts 1311 del Código Civil y 150 Inc. 2 de su procedimiento.

Handwritten signature of Javier L. Mamani Mujica, Técnico III Encargado de Archivo Central e Histórico of the Dirección General de Aeronáutica Civil.



PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES PLANIFICACIÓN Y CALIDAD DIRECCIÓN EJECUTIVA	Código Documento	Revisión	Página 2 de 15
	DGAC-PRO-007	2	

1. OBJETIVO

Establecer las actividades necesarias para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento y seguimiento a los riesgos y oportunidades identificados en los Sistemas de Gestión implementados en la Institución, aprovechando las oportunidades para aumentar los efectos deseados y evitando o reduciendo los riesgos para eliminar, minimizar o enfrentar los efectos no deseados y lograr la mejora.

2. ALCANCE

El presente procedimiento es aplicable a los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de la Calidad.

3. RESPONSABILIDADES

- **Directores de área:** Son responsables de conformar un equipo técnico para la gestión de los riesgos y oportunidades de sus procesos.
- **Dueños de Proceso y Personal Involucrado:** Son responsables de dar cumplimiento al presente procedimiento.
- **Profesional I en Gestión de la Calidad:** Es responsable de dar seguimiento al cumplimiento de acciones, derivadas de la gestión de riesgos y oportunidades, de cada proceso del SGC e informar a la Alta Dirección para la toma de decisiones.

4. DOCUMENTOS DE RESPALDO

DGAC-MAN-002	Manual de Procesos.
DGAC-PRO-005	Procedimiento de No Conformidades y Acciones Correctivas.
DGAC-PRO-003	Procedimiento de Auditorías Internas de la Calidad.
DGAC-PRO-008	Procedimiento para el Análisis del Contexto y Determinación de las Partes Interesadas
NB/ISO 31000	Gestión del riesgo – Principios y Directrices.
NB/ISO 31010	Gestión del riesgo – Técnicas de Evaluación del Riesgo.
NB/ISO 9001	Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
NB/ISO 9000	Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.

5. PROCEDIMIENTO

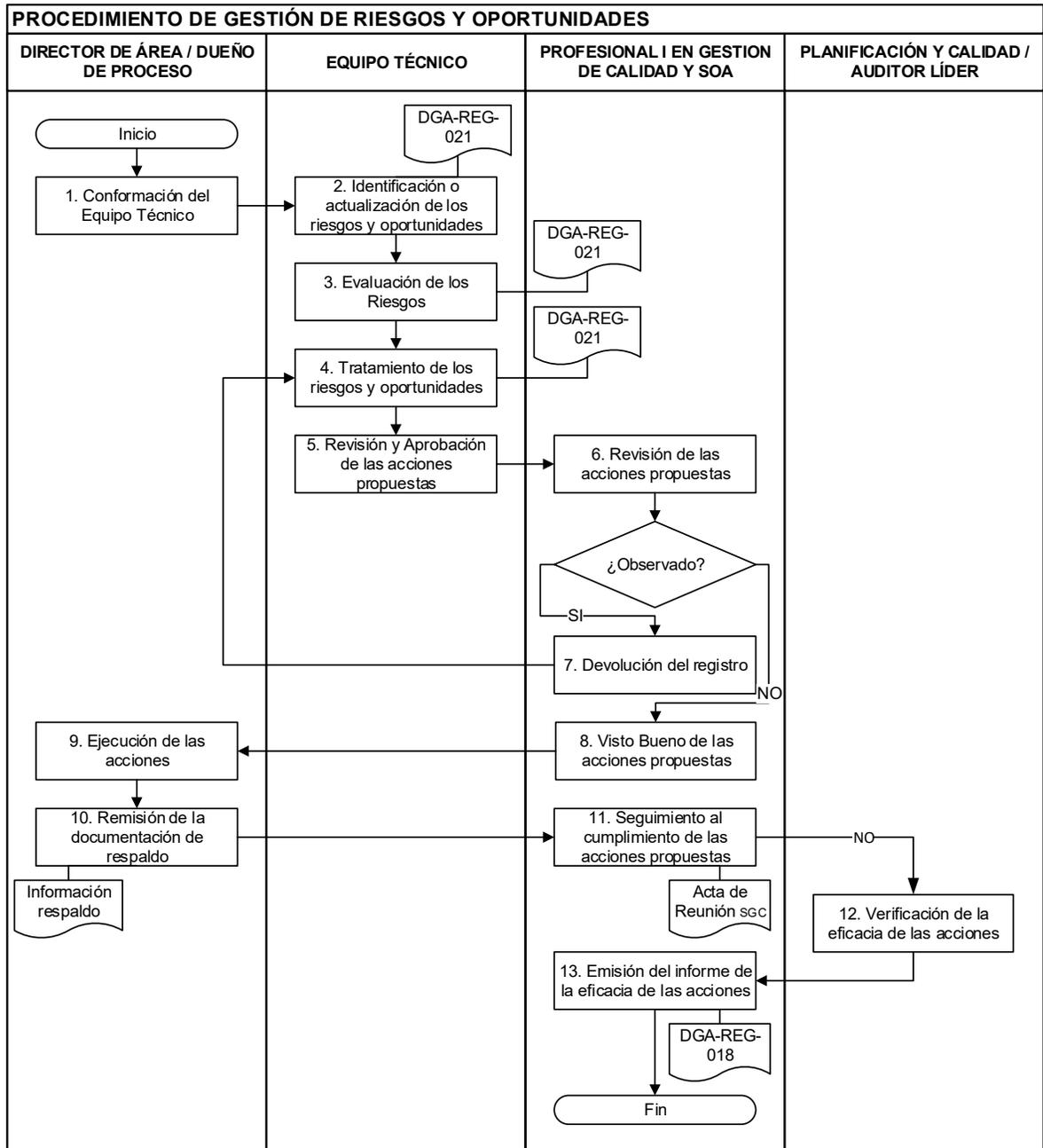
5.1 DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA

- **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre. Efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos
- Nota 1:** Un efecto es una desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo.
- Nota 2:** Incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad.
- Nota 3:** Con frecuencia el riesgo se caracteriza por referencia a eventos potenciales (según se define en la Guía ISO 73:2009, 3.5.1.3) y consecuencias (según se define en la Guía ISO 73:2009, 3.6.1.3), o a una combinación de éstos.
- Nota 4:** Con frecuencia el riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluidos cambios en las circunstancias) y la probabilidad (según se define en la Guía ISO 73:2009, 3.6.1.1) asociada de que ocurra.
- Nota 5:** La palabra “riesgo” algunas veces se utiliza cuando sólo existe la posibilidad de consecuencias negativas.

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES PLANIFICACIÓN Y CALIDAD DIRECCIÓN EJECUTIVA	Código Documento	Revisión	Página 3 de 15
	DGAC-PRO-007	2	

- **Oportunidad:** Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.
- **Contexto de la organización:** Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.
Nota 1: La comprensión del contexto externo puede verse facilitado al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.
Nota 2: La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.
- **Parte interesada:** Persona u organización que puede verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o actividad
- **Valoración del riesgo:** Proceso de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.
- **Identificación del riesgo:** Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo.
Nota 1: La identificación del riesgo implica la identificación de las fuentes de riesgo, los eventos, sus causas y sus consecuencias potenciales.
Nota 2: La identificación del riesgo puede involucrar datos históricos, análisis teóricos, opiniones informadas y expertas, y las necesidades de las partes interesadas.
- **Fuente de riesgo:** Elemento que solo o en combinación tiene el potencial intrínseco de originar un riesgo.
- **Evento:** Incidente o cambio de un conjunto particular de circunstancias.
- **Consecuencia:** Resultado de un evento que afecta a los objetivos.
- **Probabilidad:** Oportunidad de que algo suceda.
- **Análisis del riesgo:** Proceso para comprender la naturaleza del riesgo.
- **Criterios del riesgo:** Términos de referencia frente a los cuales se evalúa la importancia de un riesgo.
- **Nivel de riesgo:** Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad.
- **Evaluación del riesgo:** Proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables.
- **Tratamiento del riesgo:** Proceso para modificar el riesgo. El tratamiento del riesgo puede implicar:
 - Las opciones para abordar los riesgos pueden incluir: evitar riesgos, asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad o las consecuencias, compartir el riesgo o mantener riesgos mediante decisiones informadas.
 - Las oportunidades pueden conducir a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, acercamiento a nuevos clientes, establecimiento de asociaciones, utilización de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la organización o las de sus clientes.

5.2 DIAGRAMA DE FLUJO



5.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTACIÓN GENERADA
1. Conformación del Equipo Técnico	Una vez al año o cuando ocurran no conformidades que ameriten la actualización de los riesgos y oportunidades determinados para el proceso, el Director de área o Jefe de Unidad dueño de proceso, conforma un Equipo Técnico de por lo menos 2 integrantes, asegurándose de que los mismos tengan la competencia necesaria respecto al proceso a ser evaluado, para que haciendo uso de su criterio técnico, puedan identificar acertada y objetivamente los riesgos y oportunidades de su proceso, y posteriormente plantear acciones coherentes.	
2. Identificación o actualización de riesgos y oportunidades	Considerando los factores internos y externos inherentes al proceso y las necesidades y expectativas de las Partes Interesadas, el Equipo Técnico realiza la identificación o actualización de riesgos y oportunidades del proceso y determinan sus causas y consecuencias, mediante la técnica de "lluvia de ideas". Todo este trabajo de ir registrado en el formulario de Gestión de riesgos y oportunidades DGAC-REG-021.	DGAC-REG-021
3. Evaluación de los riesgos	El equipo conformado, evalúa los riesgos identificados en base a los detallado en el ANEXO 1 (Riesgos de calidad) o ANEXO 2 (riesgos de soborno) y oportunidades identificados. Los resultados de la evaluación del riesgo se registran en la segunda parte del formulario DGAC-REG-021.	
4. Tratamiento de los riesgos y oportunidades	Una vez concluida la evaluación de riesgos y oportunidades, el equipo define el tratamiento al riesgo (acciones, responsables de ejecución, plazos máximos e indicadores de eficacia) y remite el registro DGAC-REG-021 al Director de área para su revisión y aprobación. Nota: El equipo debe analizar las opciones de tratamiento tomando en cuenta los factores relevantes para el proceso y sus salidas (por ejemplo: costo/beneficio, tecnología, RR.HH, etc.).	
5. Revisa y Aprueba acciones propuestas	Revisa las acciones propuestas, en caso de conformidad aprueba las mismas y remite el registro DGAC-REG-021 (2 ejemplares) al Profesional I en Gestión de la Calidad y SOA para revisión y fines de seguimiento.	
6. Revisión de las acciones propuestas	El Profesional en Gestión de la Calidad y SOA, revisa la coherencia de las acciones respecto al Contexto del Proceso, sus Partes Interesadas y los análisis efectuados respecto a probabilidad, consecuencia y controles.	
7. Devolución del registro	Si existen observaciones, detalla tal determinación en el mismo registro y devuelve al Equipo Técnico para los ajustes correspondientes. Vuelve a la Actividad 5.	

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES PLANIFICACIÓN Y CALIDAD DIRECCIÓN EJECUTIVA	Código Documento	Revisión	Página 6 de 15
	DGAC-PRO-007	2	

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTACIÓN GENERADA
8. Visto Bueno de las acciones propuestas	Si no existen observaciones, remite un ejemplar del registro al Director de área para la ejecución de acciones y para fines de seguimiento, se queda con otro ejemplar del registro.	
9. Ejecución de las acciones propuestas	El Director de Área y/o Dueño de proceso se aseguran de que el Responsable designado ejecute las acciones en los plazos previstos. Concluida la acción, solicita la evidencia de cumplimiento.	DGAC-REG-021
10. Remisión de la documentación de respaldo	Mensualmente, el Dueño de Proceso realiza seguimiento al cumplimiento de las acciones propuestas asegurándose que se adjunte la documentación de respaldo correspondiente. Cada vez que se hayan ejecutado todas las acciones del registro DGAC-REG-021, remite a Planificación y Calidad la documentación de respaldo.	Información de respaldo
11. Seguimiento al cumplimiento de las acciones propuestas	Planificación y Calidad, realiza reuniones trimestrales con los Directores de área y/o Dueños de Proceso para realizar el seguimiento al cumplimiento de las acciones propuestas, las cuales se registran en el Acta de reunión del SGC.	Acta de reunión del SGC
12. Verificación de la eficacia de las acciones	El Profesional en Gestión de la Calidad y SOA verifica la eficacia de las acciones ejecutadas y consolida los resultados de cada proceso.	
13. Emisión del informe de la eficacia de las acciones	Los resultados sobre la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades son informadas por el Profesional en Gestión de la Calidad y SOA en la Revisión por la Dirección.	DGAC-REG-018

5.4 REEMPLAZOS

Con el fin de desarrollar el presente procedimiento se establece lo siguiente:

- En ausencia del Director de Área o Jefe de Unidad, asume el cargo un interino designado.
- En ausencia del Equipo Técnico, el Director de Área o Jefe de Unidad conforman un nuevo Equipo Técnico.
- En ausencia del Profesional en Gestión de la Calidad el Secretario General designa una persona para su reemplazo.

El personal asume un cargo o asume un interinato, debe contar con las competencias establecidas para el cargo que asume.

5.5 ACTIVIDADES DE CONTROL

ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	PARÁMETROS (ESPECIFICACIONES-INDICADORES)	METODOLOGÍA
7. Revisión de las acciones propuestas	Profesional en Gestión de la Calidad y SOA	El Profesional en Gestión de la Calidad y SOA, revisa la coherencia de las acciones respecto al Contexto del Proceso, sus Partes Interesadas y los análisis efectuados respecto a probabilidad, consecuencia y controles.	Revisión Documental

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES PLANIFICACIÓN Y CALIDAD DIRECCIÓN EJECUTIVA	Código Documento	Revisión	Página 7 de 15
	DGAC-PRO-007	2	

5.6 PLAZO

De:	A:	Días Hábiles
Desde que se genera el registro de Identificación, análisis y gestión de riesgos y oportunidades	Hasta que se ejecutan las acciones propuestas para los riesgos significativos y/o moderados.	Según lo definido en el registro de Identificación, análisis y gestión de riesgos y oportunidades

6. DISTRIBUCIÓN Y ACCESO

El presente procedimiento es de libre acceso a través de la página web y de la Biblioteca central.

7. ANEXOS

DGAC-REG-021 Gestión de riesgos y oportunidades

TABLA DE ADMINISTRACIÓN DEL REGISTRO DGAC-REG-021					
Condición	Nivel				Descripción
Almacenamiento	X	Normal		Superior	En físico en Archivadores de Palanca de los Dueños de Proceso con copia en Gestión de la Calidad.
Recuperación		Acceso libre	X	Acceso controlado	Acceso controlado por los Dueños de Proceso y Gestión de la Calidad (para las copias).
Protección		Ninguna	X	Requiere	En estantes bajo llave.
Tiempo de retención	___2___ años				Luego pasa a Archivo Central.

ANEXO 1

INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS DE CALIDAD

La evaluación de riesgos se debe registrar en la Matriz de Riesgos DGAC-REG-021, considerando:

A. CÁLCULO DE LA PROBABILIDAD

Se clasifica el componente de probabilidad en función de 5 categorías:

NIVEL	PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Muy Improbable	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre un 1% a un 10% de seguridad que este se presente en el año en curso.
2	Improbable	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que este se presente en el año en curso.
3	Moderada	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31% a 65% de seguridad que este se presente en el año en curso.
4	probable	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre un 66% a un 89% de seguridad que este se presente en el año en curso.
5	Casi certeza	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que este se presente en el año en curso (90% a 100%).

B. CÁLCULO DE LA CONSECUENCIA

Se clasifica el componente de consecuencia en función de 5 categorías:

NIVEL	CONSECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Riesgo cuya materialización puede generar incumplimientos que tendrán un impacto menor en el plazo u objetivos y/o comprometen de forma menor la imagen del proceso.
2	Menor	Afecta parcialmente al proceso. Riesgo cuya materialización puede generar incumplimientos que tendrán un impacto menor en el plazo u objetivos y/o comprometen de forma menor la imagen pública del proceso y de la DGAC.
3	Moderado	Afecta parcialmente al proceso. Riesgo cuya materialización puede generar incumplimientos que tendrán un impacto moderado en el plazo u objetivos y/o comprometen moderadamente la imagen pública del proceso y de la DGAC.
4	Mayor	Impacto negativo en el proceso. Riesgo cuya materialización puede generar incumplimientos que tendrán un impacto importante en el plazo u objetivos y/o comprometen fuertemente la imagen pública del proceso y de la DGAC.
5	Catastrófico	Consecuencias desastrosas sobre el sector. Riesgo cuya materialización puede dar lugar a la finalización de la actividad del proceso y de la DGAC, pérdidas de reputación, de imagen y consecuencias más importantes.

C. RIESGO INHERENTE

El dueño del proceso estima y determina la severidad del riesgo, valorando para ello el nivel de riesgo inherente (riesgo actual), para cuyo cálculo se considera la probabilidad de ocurrencia y el impacto. No se considera el factor de vulnerabilidad (o se considera el valor de vulnerabilidad = 1) al no considerarse los controles aplicados:

$$\text{Riesgo Inherente} = P \times I$$

El resultado se ubica en una de las cinco (5) zonas del riesgo que a continuación se describen:

Rango
Extremo [$<15 - 25$]
Crítico [$<10 - 15$]
Alto [$<5 - 10$]
Moderado [$<3 - 5$]
Bajo [$1 - 3$]

D. CÁLCULO DE VULNERABILIDAD

El nivel de vulnerabilidad determina el factor reductor considerado por la implantación y aplicación de medidas de seguridad o controles en la organización. Su valor oscila entre 0 (valor alto de reducción) y 1 (no reduce el riesgo). Se define la vulnerabilidad como: $V = 1 - \text{Rango de Reducción}$ (Efectividad de los controles), donde los factores que afectan sobre la efectividad de los controles son:

	A	B	C	D	E
Valor	Aplicación existente	Frecuencia en su ejecución y Seguimiento	Determinación y definición de responsable(s) del mismo	Carácter preventivo	Grado de documentación o evidencia
1	Muy deficiente	Inicial	Muy deficiente	Muy deficiente	Muy deficiente
2	Deficiente	Gestionado	Deficiente	Deficiente	Deficiente
3	Insuficiente	Definido	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente
4	Mejorable	Gestionado Cuantitativamente	Mejorable	Mejorable	Mejorable
5	Apropiada	Optimizado	Apropiada	Apropiada	Apropiada

El grado de efectividad del control se calcula con la siguiente formula:

$$\text{Efectividad del control} = \frac{(A) + (B) + (C) + (D) + (E)}{\text{Número de Factores}}$$

El valor obtenido de la efectividad del control (que oscila entre 1 y 5) determina el grado de reducción que proporciona ese control sobre un determinado riesgo, relacionándose de este modo:

Grado de protección existente	Rango de reducción de valoración	Vulnerabilidad
<= 1: Muy deficiente	No reduce riesgo = 0	$1 - 0 = 1$
<= 2: Deficiente	Aceptable (20%) = 0,2	$1 - 0,2 = 0,8$
<= 3: Insuficiente	Moderado (40%) = 0,4	$1 - 0,4 = 0,6$
<= 4: Mejorable	Medio (60%) = 0,6	$1 - 0,6 = 0,4$
<= 5: Apropiada	Alto (80%) = 0,8	$1 - 0,8 = 0,2$

E. RIESGO RESIDUAL

Determinado el RIESGO INHERENTE (inicial), debe analizar el RIESGO RESIDUAL (o actual) para poder determinar la efectividad de las actividades o mecanismos de control definidos actualmente en la organización. Para ello se debe calcular el nivel de riesgo al cual está sometido el proceso, pero esta vez considerando el nivel de vulnerabilidad actual de los controles disponibles en nuestra organización. Para el cálculo de este riesgo se considera en la siguiente fórmula (teniendo en cuenta, esta vez sí, la variable de vulnerabilidad):

$$\text{RIESGO RESIDUAL} = P \times I \times V$$

El riesgo residual puede ubicarse en una de las cinco (5) zonas de riesgo que a continuación se muestran:

Rango	Mapa de calor
Extremo [$<15 - 25$]	Rojo
Crítico [$<10 - 15$]	Rojo
Alto [$<5 - 10$]	Amarillo
Moderado [$<3 - 5$]	Amarillo
Bajo [$1 - 3$]	Verde

Si luego de la evaluación del riesgo residual se obtiene un nivel de riesgo superior al "riesgo bajo", se debe implementar controles adicionales para reducir y/o mitigar dichos riesgos, los cuales son registrados en el **Plan de control de riesgos**.

ANEXO 2

INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS DE SOBORNO

La evaluación de riesgos se debe registrar en la Matriz de Riesgos DGAC-REG-021, considerando:

A. CÁLCULO DE LA PROBABILIDAD

Se considera la probabilidad de la comisión de un riesgo de soborno teniendo en cuenta:

- La actividad que realiza el proceso
- Criterio de la frecuencia
- Servidor que puede cometer el riesgo
- La cultura antisoborno en nuestra institución

Asimismo, para facilitar la asignación de la puntuación, se plantea el siguiente cuestionario a modo de ayuda para el cálculo de la probabilidad que estos riesgos pueden tener sobre nuestra organización:

N°	Pregunta: Si el riesgo de incumplimiento de materializa, podría...	Respuesta	
		Sí	No
1	¿La actividad principal del proceso, tiene relación directa con la comisión de delitos?		
2	¿Se han producido antecedentes de situaciones similares en los últimos 5 años?		
3	¿Se han producido más de 2 situaciones similares en los últimos 5 años?		
4	¿El número de personas de la organización dedicadas al proceso asociado es superior al 10%?		
5	¿El número de personas de la organización dedicadas al proceso asociado es superior al 30%?		
6	¿El proceso asociado se realiza al menos una vez al año?		
7	¿El proceso asociado se realiza todos los meses en la organización?		

Respuestas:

- Responder negativamente TODAS las preguntas, genera una probabilidad **MUY IMPROBABLE**.
- Responder afirmativamente a UNA pregunta genera una probabilidad **IMPROBABLE**.
- Responder afirmativamente a DOS o TRES preguntas genera una probabilidad **MODERADA**.
- Responder afirmativamente de CUATRO o CINCO preguntas genera una probabilidad **PROBABLE**.
- Responder afirmativamente a SEIS O SIETE preguntas genera una probabilidad **CASI CERTEZA**.

Se clasifica el componente de probabilidad en función de 5 categorías:

Categoría	Valor	Descripción
Casi Certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que este se presente en el año en curso (90 % a 100 %). Cuando se den, al menos, tres de las siguientes circunstancias: <ul style="list-style-type: none"> ▪ La actividad principal del proceso tiene relación directa con la posible comisión del acto de soborno. ▪ La frecuencia de la realización de la actividad es periódica (al menos una vez al mes). ▪ El número de personas que dentro de la organización pueden realizar la mencionada actividad es superior al 30 %. ▪ Existen, en los últimos cinco años, antecedentes de -al menos- 2 situaciones similares que pudieron implicar la comisión de un acto de soborno.

Categoría	Valor	Descripción
Probable	4	<p>Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre un 66 % a un 89 % de seguridad que este se presente en el año en curso.</p> <p>Cuando la actividad se realiza con una frecuencia al menos mensual y, además, se cumplan dos de las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La actividad principal del proceso tiene relación directa con la posible comisión del acto de soborno. ▪ El número de personas que dentro de la organización pueden realizar la mencionada actividad es menor del 10 %. ▪ Cuando haya ocurrido un incidente similar en los últimos 5 años. <p>Cuando la actividad no se realiza con una frecuencia mensual (sí, al menos, anualmente), es un riesgo probable si se cumplen dos de las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La actividad principal del Proceso tiene relación directa con la posible comisión del acto de soborno. ▪ El número de personas que dentro de la organización pueden realizar la mencionada actividad es superior al 30 %. ▪ Cuando hayan ocurrido, al menos, dos incidentes similares en los últimos 5 años.
Moderada	3	<p>Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31 % a 65 % de seguridad que este se presente en el año en curso.</p> <p>Se considera una probabilidad moderada cuando la actividad se realiza con una frecuencia al menos mensual y, además, se cumple una de las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La actividad principal del Proceso tiene relación directa con la posible comisión del acto de soborno. ▪ El número de personas que dentro de la organización pueden realizar la mencionada actividad es menor del 10 %. ▪ Cuando haya ocurrido un incidente similar en los últimos 5 años. <p>Cuando la actividad no se realiza con una frecuencia mensual (sí, al menos, anualmente), es un riesgo moderado si se cumple, al menos, una de las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La actividad principal del Proceso tiene relación directa con la posible comisión del acto de soborno. ▪ El número de personas que dentro de la organización pueden realizar la mencionada actividad es inferior al 10 %. ▪ Cuando hayan ocurrido, al menos, dos incidentes similares en los últimos 5 años.
Improbable	2	<p>Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11 % a 30 % de seguridad que este se presente en el año en curso.</p> <p>Cuando se da únicamente una de las siguientes circunstancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La actividad principal del Proceso tiene relación directa con la posible comisión del delito. ▪ La frecuencia de realización de la actividad es, como máximo, de una vez al año. ▪ El número de trabajadores que podrían ejecutar la actividad es inferior al 10 %. ▪ No se ha dado más de un caso similar en los últimos cinco años.
Muy Improbable	1	<p>Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre un 1 % a un 10 % de seguridad que este se presente en el año en curso.</p> <p>Cuando NO se da ninguna de las siguientes circunstancias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La actividad del Proceso está relacionada con el delito que se evalúa. ▪ La frecuencia de la actividad es, al menos, anual. ▪ Existe servidor con funciones y responsabilidades asociadas a esta actividad. ▪ Se ha dado al menos un caso similar en los últimos cinco años.

B. CÁLCULO DE IMPACTO

Se refiere a cuál es el daño que puede suponer para nuestra organización la materialización de un determinado riesgo. Los aspectos a considerar pueden ser los daños como resultado de:

- Incumplimiento de la legislación aplicable.
- Sanciones.
- Reducción del rendimiento de la actividad.
- Efecto negativo en la reputación.
- Pérdidas económicas.

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES PLANIFICACIÓN Y CALIDAD DIRECCIÓN EJECUTIVA	Código Documento	Revisión	Página 12 de 15
	DGAC-PRO-007	2	

- Trastornos en el negocio.
- Pérdidas de imagen.

Se clasifica el componente del impacto conforme a 5 categorías:

MAGNITUD DEL DAÑO		
Criterio de la organización	Descripción	Nivel
Catastrófico	Consecuencias desastrosas sobre el sector. Riesgo cuya materialización puede dar lugar a la finalización de la actividad del proceso y de la DGAC, pérdidas de reputación, de imagen y consecuencias legales.	5
Mayor	Impacto negativo en el proceso. Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras que tendrán un impacto importante en el presupuesto y/o comprometen fuertemente la imagen pública del proceso y de la DGAC.	4
Moderado	Afecta parcialmente al proceso. Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras que tendrán un impacto moderado en el presupuesto y/o comprometen moderadamente la imagen pública del proceso y de la DGAC.	3
Menor	Afecta parcialmente al proceso. Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras que tendrán un impacto menor en el presupuesto y/o comprometen de forma menor la imagen pública del proceso y de la DGAC.	2
Insignificante	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras que tendrán un impacto menor en el presupuesto y/o comprometen de forma menor la imagen pública de la organización.	1

El impacto se mide según el efecto que puede causar la materialización de ese riesgo al cumplimiento de los fines del proceso. Para facilitar la asignación de la puntuación, se plantea el siguiente cuestionario a modo de ayuda para el cálculo del impacto que estos riesgos pueden tener sobre el proceso:

N°	Pregunta: Si el riesgo de incumplimiento de materializa, podría...	Respuesta	
		Sí	No
1	¿Afectar al cumplimiento de los objetivos o la misión del OSCE?		
2	¿Generar pérdida de confianza en la organización, afectando su gravemente reputación?		
3	¿Generar pérdida relevante de recursos económicos?		
4	¿Afectar a la prestación o la disponibilidad de los servicios/productos?		
5	¿Dar lugar al detrimento de la calidad de los servicios o productos?		
6	¿Generar pérdida relevante de información del OSCE?		
7	¿Dar lugar a incumplimientos que deriven en procesos fiscales, sancionadores, penalizaciones y/o disciplinarios?		
8	¿Afectar a la integridad física o salud de las personas involucradas?		
9	¿Afectar a la imagen pública del OSCE?		
10	¿Afectar a todo el Servidor (o a la mayor parte) del OSCE?		

Respuestas:

- Responder afirmativamente a UNA pregunta, genera un impacto **INSIGNIFICANTE**.
- Responder afirmativamente a DOS o TRES pregunta genera una probabilidad **MEJOR**.
- Responder afirmativamente a CUATRO o SEIS preguntas genera una probabilidad **MODERADO**.
- Responder afirmativamente de SIETE u OCHO preguntas genera una probabilidad **MAJOR**.
- Responder afirmativamente a NUEVE O DIES preguntas genera una probabilidad **CATASTROFICO**.

C. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DEL SOBORNO

C.1 RIESGO INHERENTE:

El dueño del proceso estima y determina la severidad del riesgo, valorando para ello el nivel de riesgo inherente (riesgo actual), para cuyo cálculo se considera la probabilidad de ocurrencia y el impacto.

No se considera el factor de vulnerabilidad (o se considera el valor de vulnerabilidad = 1) al no considerarse los controles aplicados:

Riesgo Inherente = P x I

El resultado se ubica en una de las cinco (5) zonas del riesgo que a continuación se describen:

Rango
Extremo [$<15 - 25$]
Crítico [$<10 - 15$]
Alto [$<5 - 10$]
Moderado [$<3 - 5$]
Bajo [1 - 3]

D. CÁLCULO DE VULNERABILIDAD

El nivel de vulnerabilidad determina el factor reductor considerado por la implantación y aplicación de medidas de seguridad o controles en la organización. Su valor oscila entre 0 (valor alto de reducción) y 1 (no reduce el riesgo). Se define la vulnerabilidad como: $V = 1 - \text{Rango de Reducción}$ (Efectividad de los controles), donde los factores que afectan sobre la efectividad de los controles son:

- Grado de aplicación(a)
- Frecuencia en su ejecución y seguimiento (b)
- Determinación y definición de responsable(s) del mismo (c)
- Carácter preventivo (d)
- Grado de documentación o evidencia (e)

GRADO DE APLICACIÓN (a).

Define cómo es el nivel de aplicación de ese control. Para su valoración, puede considerar aspectos como:

- Si existen herramientas informáticas o similares que permitan una gestión del control con independencia de personas.
- El control ha sido informado, es conocido por toda la organización o, como mínimo, por las personas y/o áreas afectadas por el mismo.
- El control es aceptado por el conjunto de la organización o por las personas y/o áreas sobre las que les es de aplicación. Es decir, que no existen eventos que puedan indicar que se ha dejado de aplicar por voluntad de personas.
- Si existen mecanismos de verificación del seguimiento de las normas.

Valor	Aplicación existente
1	Muy deficiente
2	Deficiente
3	Insuficiente
4	Mejorable
5	Apropiada

FRECUENCIA EN SU EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO (b).

Indica en qué grado están implementados la supervisión y el seguimiento del correspondiente control. Para su valoración se deben considerar los 5 niveles de madurez. Para poder valorar este factor se considera si:

- El control se realiza de forma sistemática y con la frecuencia necesaria para cumplir su objetivo.
- Se produce un seguimiento de su ejecución en los plazos establecidos sin necesidad de que sea requerido por la Alta Dirección.
- Se han establecido y definido los plazos de ejecución del control, su revisión y supervisión, realizándose de la forma preestablecida.

Valor	Frecuencia en su ejecución y Seguimiento
1	Inicial
2	Gestionado
3	Definido
4	Gestionado Cuantitativamente
5	Optimizado

DETERMINACIÓN Y DEFICIÓN DE RESPONSABLE(S) (c).

Para poder dar respuesta a este control se considera si:

- Existen responsables predefinidos de la correcta ejecución del control.
- Existe una supervisión constante de los responsables de la ejecución del control.
- Entre las responsabilidades de los puestos existentes se encuentra la correcta supervisión del mencionado control y esta está ligada a la evaluación del responsable.

Valor	Determinación y definición de responsable(s) del mismo
1	Muy deficiente
2	Deficiente
3	Insuficiente
4	Mejorable
5	Apropiada

CARÁCTER PREVENTIVO (d).

Para poder dar respuesta a este control, se considera si:

- El control permite actuar de forma que restrinja la comisión de la actividad que puede generar el riesgo.
- El control facilita o dispone de la existencia de mecanismos de información e identificación de una amenaza con tiempo suficiente para articular una reacción frente a la misma.
- Las personas responsables del control disponen de los recursos, medios y autoridad suficientes para abortar un peligro de amenaza.
- Existen protocolos establecidos en la organización para proceder ante un riesgo advertido por el control.

Valor	Carácter preventivo
1	Muy deficiente
2	Deficiente
3	Insuficiente
4	Mejorable
5	Apropiada

GRADO DE DOCUMENTACIÓN O EVIDENCIA (e).

Para poder dar respuesta a este control, se considera si:

- Existen documentos o registros que puedan acreditar el cumplimiento del control.
- Los registros o documentos acreditativos del cumplimiento del control se custodian de una forma eficiente que garantice que no se pueda extraviar, destruir, etc.
- Los documentos que evidencian el cumplimiento garantizan acreditar el registro temporal de su ejecución.

Valor	Grado de documentación o evidencia
1	Muy deficiente
2	Deficiente
3	Insuficiente
4	Mejorable
5	Apropiada

El grado de efectividad del control se calcula con la siguiente formula:

$$Efectividad\ del\ control = \frac{(A) + (B) + (C) + (D) + (E)}{Número\ de\ Factores}$$

El valor obtenido de la efectividad del control (que oscila entre 1 y 5) determina el grado de reducción que proporciona ese control sobre un determinado riesgo, relacionándose de este modo:

Grado de protección existente	Rango de reducción de valoración	Vulnerabilidad
<= 1: Muy deficiente	No reduce riesgo = 0	1 – 0 = 1
<= 2: Deficiente	Aceptable (20%) = 0,2	1 – 0,2 = 0,8
<= 3: Insuficiente	Moderado (40%) = 0,4	1 – 0,4 = 0,4
<= 4: Mejorable	Medio (60%) = 0,6	1 – 0,6 = 0,6
<= 5: Apropiaada	Alto (80%) = 0,8	1 – 0,8 = 0,2

D.2 RIESGO RESIDUAL

Determinado el RIESGO INHERENTE (inicial), debe analizar el RIESGO RESIDUAL (o actual) para poder determinar la efectividad de las actividades o mecanismos de control definidos actualmente en la organización. Para ello se debe calcular el riesgo de soborno al cual está sometido el proceso, pero esta vez considerando el nivel de vulnerabilidad actual de los controles disponibles en nuestra organización. Para el cálculo de este riesgo se considera en la siguiente fórmula (teniendo en cuenta, esta vez sí, la variable de vulnerabilidad):

$$RIESGO\ RESIDUAL = P \times I \times V$$

El riesgo residual puede ubicarse en una de las cinco (5) zonas de riesgo que a continuación se muestran:

Rango	Mapa de calor
Extremo [<15 - 25]	Rojo
Crítico [<10 - 15]	Rojo
Alto [<5 - 10]	Amarillo
Moderado [<3 - 5]	Amarillo
Bajo [1 - 3]	Verde

Si luego de la evaluación del riesgo residual se obtiene un nivel de riesgo superior al “riesgo bajo”, se debe implementar controles adicionales para reducir y/o mitigar dichos riesgos, los cuales son registrados en el **Plan de control de riesgos**

