

MANUAL DE RIESGOS

Secretaría de Integración Turística
Centroamericana - SITCA

Elaborado	Revisado
Asistencia Administrativa	Comité Ejecutivo
Aprobado: En la CXXVII Reunión Ordinaria del CCT	
Fecha: 14 de diciembre de 2023. El Salvador	



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
I DEFINICIÓN	1
II OBJETIVOS	1
Objetivo General	1
Objetivos Específicos	2
III. ALCANCE	2
IV. MARCO LEGAL y NORMATIVO	3
V. MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	4
VI. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO	7
6.2 Contexto Estratégico del Riesgo	7
6.2.1 Sistema de Gestión de Riesgo	7
6.2.2 Factores Externos e Internos	7
6.3. Política de Administración del Riesgo de la SITCA	8
6.4 - Identificación de Riesgos	8
6.5- Clasificación de los riesgos.	9
6.6- Análisis del riesgo	10
6.7 Evaluación de riesgos	13
6.8 Criterios orientadores en la toma de decisiones respecto del tratamiento de los riesgos	13
6.9 Valoración del Riesgo	14
VII. DISPOSICIONES FINALES	15
VIII. MONITOREO Y REVISIÓN	16
IX. APLICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	17
X. VIGENCIA	17
ANEXO	18

INTRODUCCIÓN

La Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA) es la oficina regional permanente del Consejo Centroamericano de Turismo (CCT) y funge como instancia operativa del Consejo en temas de Integración y Competitividad Turística.

Su objetivo principal es dar seguimiento a mandatos presidenciales en materia de turismo y a los acuerdos del Consejo, con el fin de contribuir a los objetivos del mismo.

La Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA) cuenta con patrimonio propio proveniente de las cuotas anuales de los países miembros, que constituye el presupuesto de funcionamiento de la oficina del CCT. Además, se forma de aportes y/o donaciones destinadas a proyectos específicos, ingresos por administración o manejo de éstos. La responsabilidad del manejo del patrimonio estará a cargo de la SITCA, bajo las políticas, normas, manuales y reglamentos financieros y administrativos aprobados por el CCT.

En virtud de lo antes mencionado, como parte de nuestro compromiso con el buen uso de los recursos financieros que nuestra Secretaría maneja y el bienestar de nuestros colaboradores, proponemos el siguiente Manual de Riesgos como parte de las orientaciones emanadas del Consejo Fiscalizador Regional (CFR).

Este Manual describe de manera general los Riesgos a los cuales está expuesta la Secretaría, permitiendo conocer las respuestas inmediatas ante ellos. Para llevar a cabo una gestión de riesgos efectiva, habrá que realizar tareas fundamentales, como identificar las fuentes de riesgos, cuantificar la exposición ante los distintos tipos de riesgos, así como la adopción de medidas que permitan limitar o reducir la exposición a los mismos.

I DEFINICIÓN

Este manual es una guía para orientar metodológicamente los procesos en la identificación, análisis y valoración de los riesgos presentes en el desarrollo de las actividades, y permite orientar las acciones que deben establecer cada uno de los procesos con el fin de mitigar y prevenir los riesgos, y así enfocar los esfuerzos hacia una administración efectiva de riesgos estableciendo políticas, estrategias y responsabilidades para el seguimiento y evaluación de estas acciones.

II OBJETIVOS

• Objetivo General

Desarrollar un manual de administración del riesgo, a través de la implementación de una matriz de riesgo propia, acorde a la realidad de la SITCA, para un adecuado manejo y mitigación de los mismos, que permitan garantizar una gestión eficiente de los recursos con los que se cuenta.

• **Objetivos Específicos**

1. Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos, consolidada en un ambiente de control adecuado al quehacer de la Secretaría.
2. Continuar con el Direccionamiento Estratégico que fije la orientación clara y planeada de la gestión sentando las bases para el adecuado desarrollo de las Actividades de Control.
3. Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones vigentes sobre Administración del Riesgo.
4. Involucrar y comprometer a todos los funcionarios en la búsqueda de acciones encaminadas a fomentar una actitud preventiva para identificar, analizar su contexto y administrar los riesgos a los cuales están expuestos.

III. ALCANCE

Los procedimientos y actividades de control incluidas en el presente Manual de Riesgos, aplica para la identificación, análisis, tratamiento, control, monitoreo y comunicación de los riesgos a los cuales está expuesta la SITCA, y son de aplicación obligatoria para todos sus funcionarios, tanto el personal que preste los servicios de consultoría o asesoría externa ya sea de carácter temporal o permanente como para el recurso humano contratado para los Proyectos de Cooperación (aplicado aquellos proyectos que no especifiquen normas de control y auditoría).

Se pretende que el presente Manual sea de gran alcance para todos los procesos de trabajo que se desarrollan en SITCA, velando por el buen uso de los recursos con los que se cuentan y el bienestar y seguridad de los colaboradores. Se propone la actualización del presente documento cada 4 años, a partir de su fecha de aprobación, la Secretaría Ejecutiva será la instancia responsable de darle seguimiento a su actualización.

IV. MARCO LEGAL Y NORMATIVO.

El marco legal de la Secretaría de Integración Turística Centroamericana, está sustentado en los siguientes documentos:

INSTRUMENTO	CONTENIDO
<p>Protocolo de Tegucigalpa a la Carta de la Organización de Estados Centroamericanos (Protocolo de Tegucigalpa), firmado el trece de diciembre de mil novecientos noventa y uno en la ciudad de Tegucigalpa, República de Honduras.</p>	<p>El Protocolo de Tegucigalpa refleja la voluntad política de los Gobiernos de Centroamérica en la construcción gradual, progresiva y global de la integración de la región. Fija los nuevos propósitos y principios fundamentales que guían la Comunidad centroamericana.</p>
<p>Protocolo al Tratado General de Integración Económica Centroamericana (Protocolo de Guatemala) Suscrito el 29 de octubre de 1993.</p>	<p>Documento en el que los Estados Parte se comprometieron a alcanzar, de manera voluntaria, gradual, complementaria y progresiva, la Unión Económica Centroamericana. Para ello constituyeron el Subsistema de Integración Económica, cuyo órgano técnico y administrativo es la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), que tiene su sede en Guatemala.</p>
<p>Reglamento del Consejo Turístico Centroamericano (CCT)</p>	<p>El presente reglamento tiene por objeto, regular el funcionamiento del Consejo Centroamericano de Turismo, cuya abreviatura es CCT, de su Secretaría y de las instancias y comités técnicos de apoyo.</p>
<p>Manual Administrativo Financiero</p>	<p>Este Manual fue diseñado con el propósito de establecer un marco normativo y de control que debe ser aplicado en los procesos administrativos y financieros de la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA).</p>
<p>Manual de Control Interno</p>	<p>El Manual de control interno, establece la base documental para implementar el Control Interno de la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA), en el marco del cumplimiento de la normativa legal vigente, la transparencia y rendición de cuentas oportuna al CCT.</p>

V. MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

• 5.1 Administración del Riesgo

Conjunto de elementos de control que, al interrelacionarse, permiten a la Institución evaluar aquellos eventos negativos tanto internos como externos, que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales, o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.

• 5.2. Amenaza

Situación que potencialmente cause pérdidas. Una amenaza tiene el potencial de causar daños a activos tales como información, procesos y sistemas y, por lo tanto, a la entidad.

5.3 Análisis de Riesgo

Determinar el impacto y la probabilidad del riesgo, dependiendo de la información disponible, pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.

• 5.4. Causa

Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.

• 5.5. Consecuencia

Efectos generados por la ocurrencia de un riesgo que afecta los objetivos o un proceso de la Institución. Pueden ser entre otros, una pérdida, un daño, un perjuicio, etc.

• 5.6. Control

Es toda acción que tiende a modificar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.

• 5.7. Evento

Se entiende como un incidente o suceso, el cual ocurre durante un determinado intervalo de tiempo específico.

• 5.8. Factores de Riesgo

Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso, que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a la Institución.

• 5.9. Identificación del riesgo

Establecer la estructura del riesgo; fuentes o factores internos o externos generadores del riesgo; puede hacerse a cualquier nivel por unidad, por áreas por procesos y por funciones, desde el nivel estratégico hasta el operativo.

• 5.10 Indicador

Es la valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.

• 5.11 Impacto:

Consecuencias que pueden ocasionar a la Institución la materialización del riesgo.

• 5.12. Matriz de Riesgos

Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos de manera ordenada y sistemática, definiéndose e identificando la descripción de cada uno de ellos y las posibles consecuencias.

• 5.13 Probabilidad

Oportunidad de ocurrencia de un riesgo. Se mide según la frecuencia (número de veces en que se ha presentado el riesgo en un período determinado) o por la factibilidad (factores internos o externos que pueden determinar que el riesgo se presente).

• 5.14 Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar un valor.

• 5.15 Riesgo

El riesgo se define como **la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo**. Se trata, en esencia, de circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables.

Posibilidad o probabilidad de que ocurra un evento interno o externo que pudiera afectar negativamente la capacidad de las organizaciones para alcanzar los objetivos planeados y las metas, programas y proyectos con eficacia, eficiencia, economía, transparencia y legalidad, dentro del marco de los principios, preceptos y normas generales de control interno. Se mide en términos del impacto esperado y la probabilidad de ocurrencia. Es la posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la Institución y le impidan el logro de sus objetivos o afectar algunos de los siguientes aspectos:

- El Patrimonio Institucional
- El alcance de los objetivos propuestos de corto y largo plazo.
- El diseño y desarrollo de estrategias institucionales.
- La forma y resultados de la operación institucional
- La imagen de la Institución

• 5.16. Riesgo Residual

Es el riesgo que queda cuando las técnicas de la administración del riesgo han sido aplicadas. Riesgo remanente después de la implementación del tratamiento del riesgo. El riesgo remanente después de que la dirección haya llevado a cabo una acción para modificar la probabilidad o impacto de un riesgo.

• 5.17 Riesgo Emergente

Es un riesgo que aparece en un momento determinado, como consecuencia de un nuevo peligro identificado o un peligro conocido.

• 5.18 Tolerancia al Riesgo

Es el máximo valor del nivel de riesgo inherente que una entidad puede soportar y a partir del cual la instancia responsable considera que no sería posible el logro de los objetivos de la entidad.

• 5.19 Seguimiento

Recolección de información regular y sistemática sobre la ejecución del seguimiento, que sirve para actualizar y mejorar la planeación futura de dicho manual.

• 5.20 Valoración del riesgo

Es el resultado de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.

VI. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL RIESGO

• 6.1. Objetivo Estratégico en la Gestión del Riesgo

Diseñar y dar seguimiento a las actividades de control pertinentes, como parte integral de los procesos de SITCA, con el fin de asegurar el logro de los objetivos institucionales.

• 6.2 Contexto Estratégico del Riesgo

• 6.2.1 Sistema de Gestión de Riesgo.

La gestión de riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado a través de toda la organización para identificar, analizar, evaluar, medir y reportar amenazas que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

Desarrollado sobre la base del Sistema de Control Interno, es el que nos permite establecer los parámetros para identificar, definir, prevenir y responder ante la ocurrencia de eventos.

Conjunto coordinado de actividades que se desarrollan en una organización en referencia al tema del riesgo. El proceso de gestión del riesgo indica que es la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicar, consultar, establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar y revisar los posibles riesgos de manera preventiva.

El análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la Institución, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público y cambios tecnológicos, entre otros.

• 6.2.2 Factores Externos e Internos.

Con la realización de esta etapa se busca que la Institución obtenga los siguientes resultados:

- Identificación de los factores externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos, con base en el análisis de la información externa. Aquí se identifican circunstancias externas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las situaciones del entorno pueden ser de carácter social, económico, tecnológico, político y ambiental.

- Identificación de los factores internos que pueden ocasionar la presencia de riesgos con base en el análisis de los recursos humanos y direccionamiento estratégico. Hacen parte de estos factores internos todas aquellas fortalezas y debilidades que representan situaciones de riesgo para el logro de los objetivos institucionales. Las situaciones internas están relacionadas con el modelo de operación, el cumplimiento de los planes y proyectos, los sistemas de información, los procesos y procedimientos de trabajo y todos aquellos recursos con los que cuenta la Institución.

- Aporte de información que facilite y enriquezca las demás etapas de la administración del riesgo, como el análisis y valoración del riesgo.

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
Económicos: Baja disponibilidad de capital, pago de cuota país.	Infraestructura: Baja disponibilidad y capacidad de los activos.
Medioambientales: Altas emisiones de residuos, energía y catástrofes naturales.	Personal: Poca accesibilidad a capacitaciones para el personal
Políticos: Cambios de gobierno, políticas públicas, regulación.	Procesos: Tiempo de ejecución, proveedores, rotación del personal.
Sociales: Aumento de Demografía, responsabilidad social.	
Tecnología: Disponibilidad de datos y sistemas, acceso a internet y a programas tecnológicos.	Tecnológicos: Interrupciones, comercio mantenimiento electrónico, datos externos, tecnología emergente.

• 6.3. Política de Administración del Riesgo de la SITCA

La Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA), se compromete a preservar la eficacia operativa, así como la salvaguarda y bienestar de sus funcionarios regionales, garantizando el mejor manejo de los recursos, mediante el establecimiento e implementación de un sistema de administración del riesgo, que permita la minimización de los costos causados por estos, realizando un adecuado análisis del contexto estratégico, la pronta identificación -de las amenazas y fuentes, el acertado estudio y valoración de los riesgos, así como la debida selección de métodos para su tratamiento y monitoreo.

La administración de Riesgos, combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de una empresa, para identificar o evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos a través de acciones de mitigación efectiva.

• 6.4 - Identificación de Riesgos

La identificación de los riesgos es el elemento de control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no en control de la Institución, que ponen en riesgo su misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia. Consiste en identificar los eventos internos y externos, potenciales y reales que, de ocurrir, afectarían a la organización en la implementación y logro de sus objetivos, tanto de manera positiva (oportunidades), como negativa (riesgos).

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo basado en el resultado del análisis del contexto estratégico, en la planeación institucional y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la Institución para la obtención de resultados.

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la Institución relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales. El objetivo de la identificación del riesgo es conocer los sucesos que se pueden producir en SITCA y las consecuencias que pueden tener sobre los procesos de trabajo de la institución, se debe partir de la premisa que el riesgo es inherente a toda actividad humana y organizacional.

- El riesgo puede afectar todos los elementos del pensamiento estratégico de la institución, no solamente la misión.

• 6.5- Clasificación de los riesgos.

La SITCA, durante el proceso de identificación del riesgo, puede hacer una clasificación de los mismos, con el fin de formular políticas de operación para darles el tratamiento indicado. En este sentido, los riesgos se clasifican en:

- **Riesgos Estratégicos:** Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca en asuntos relacionados al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, las decisiones de los órganos estratégicos de la institución, así como el cumplimiento de metas a corto y mediano plazo como parte del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible.

- **Riesgos Operativos:** Comprende riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad y la articulación entre dependencias.

- **Riesgos Financieros:** El Riesgo financiero es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias, se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización. Este concepto se introduce tomando en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser, están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que pueden atentar contra su existencia. Se relaciona con el manejo de los recursos de la institución y se liga a los instrumentos financieros de la entidad que permiten identificar el origen e impacto de los riesgos en las finanzas, para con ello lograr una planificación y saber cómo enfrentarlos eficientemente, mediante la aplicación de métodos tanto cualitativos como cuantitativos que incluyen: ejecución presupuestaria, elaboración de estados financieros, pagos y manejo de los bienes.

- **Riesgos Tecnológicos:** Están relacionados con la capacidad tecnológica de la institución para satisfacer sus necesidades actuales y futuras en el cumplimiento de su misión. Ocurre cuando se presentan problemas relacionados con el acceso o uso de tecnología, que afecta el desarrollo de los procesos, atentando contra la confiabilidad, integridad, disponibilidad y eficiencia; ya sea pérdida de información o fallas en el software o hardware de la tecnología instalada, así como daños fortuitos o deliberados al hardware de la tecnología instalada.

- **Riesgos en la Información:** Calidad de la información que permite una adecuada toma de decisiones, comunicación y difusión. Daños fortuitos o deliberados al hardware: Los daños fortuitos o deliberados al hardware, se refieren a los daños físicos que sufre un equipo o dispositivo como resultado de un incidente fortuito o intencional. Estos daños pueden ser causados por diferentes factores como accidentes, fallos en el suministro eléctrico, errores humanos, ataques cibernéticos, entre otros.
- **Riesgos de Cumplimiento:** Consistencia de las funciones, decisiones y actividades con las leyes y otra normativa aplicable.
- **Riesgo inherente:** Es el riesgo intrínseco de cada actividad, sin tener en cuenta los controles que de éste se hagan a su interior. Este riesgo surge de la exposición que se tenga a la actividad en particular y de la probabilidad que un choque negativo afecte la rentabilidad y el capital de la compañía.

El riesgo inherente es propio del trabajo o proceso, que no puede ser eliminado del sistema; es decir, en todo trabajo o proceso se encontrarán riesgos para las personas o para la ejecución de la actividad en sí misma.

- **Riesgo residual:** El riesgo residual es el riesgo que permanece después de se han hecho todos los esfuerzos para identificar y eliminar el riesgo (es decir, sus controles de mitigación). El riesgo residual o riesgo controlado es aquel que permanece después que y del proceso tomen las actividades de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencia del riesgo.

6.6- Análisis del riesgo.

Elemento de control que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos (riesgos) positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias (efectos) clasificándolos y evaluándose a fin de determinar la capacidad de la Institución para su aceptación y manejo. Las técnicas de carácter cualitativo se aplican cuando no se tiene disponible información histórica confiable y suficiente para la elaboración de modelos que permitan con mayor precisión determinar la probabilidad y el impacto.

Se han establecido tres aspectos para tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados: Importancia, Probabilidad e Impacto.

- **Importancia del riesgo:** Identificado está relacionado con la relevancia del factor en la gestión institucional.
- **Probabilidad:** Es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de Frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o Factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.
- **Impacto:** Se entiende como las consecuencias del riesgo o la magnitud de sus efectos en caso que se materialice.

Los riesgos se calificarán usando métodos cualitativos y cuantitativos, con un doble enfoque: Riesgo inherente y Riesgo residual.

En la calificación de riesgos se introduce el concepto de Importancia con la finalidad de distinguir el grado de relevancia del factor de riesgo en la gestión institucional, y se determinará con la siguiente tabla:

IMPORTANCIA	CONCEPTO (FACTOR DE RIESGO)
10	Muy importante en el contexto de la Entidad u Organismo, programa, proyecto, actividad o proceso.
5	Factor de riesgo de importancia media o moderada en la gestión de la Entidad u Organismo, programa, proyecto, actividad o proceso.
1	Factor de riesgo no significativo en la gestión de la Entidad u Organismo, programa, proyecto, actividad o proceso.

Para determinar de manera objetiva la Probabilidad, en la presente guía se utilizará la tabla siguiente:

VALOR	ESCALA	CONCEPTO
3	Muy Probable	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez.
1	Improbable	No ha ocurrido nunca, pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancias excepcionales.

Para determinar el Impacto se utilizará la tabla siguiente:

VALOR	ESCALA	CONCEPTO
3	Alto	Las consecuencias amenazan la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la Entidad u Organismo. Las consecuencias amenazan la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.
2	Medio	Las consecuencias no amenazan el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.
1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.

A continuación, se presenta un cuadro con el cálculo de todas las posibilidades de calificación al combinar estos tres aspectos: importancia, probabilidad e impacto, se multiplicarán estos tres aspectos obteniendo el resultado de la calificación final del riesgo inherente.

IMPORTANCIA	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL
10	Muy probable	3	Alto	3	90
			Medio	2	60
			Bajo	1	30
	Probable	2	Alto	3	60
			Medio	2	40
			Bajo	1	20
	Improbable	1	Alto	3	30
			Medio	2	20
			Bajo	1	10
5	Muy probable	3	Alto	3	45
			Medio	2	30
			Bajo	1	15
	Probable	2	Alto	3	30
			Medio	2	20
			Bajo	1	10
	Improbable	1	Alto	3	15
			Medio	2	20
			Bajo	1	15
1	Muy probable	3	Alto	3	9
			Medio	2	6
			Bajo	1	3
	Probable	2	Alto	3	6
			Medio	2	4
			Bajo	1	2
	Improbable	1	Alto	3	3
			Medio	2	2
			Bajo	1	1

Calificación del Riesgo

Se procederá a calificar cada uno de los factores de riesgo identificados, según las especificaciones indicadas anteriormente: importancia, probabilidad e impacto, cuyos resultados permitirán calificar los riesgos en BAJO, MEDIO Y ALTO y proveer datos importantes para las siguientes fases: Evaluación y tratamiento de los riesgos.

La escala para la calificación del riesgo como: Bajo, Medio y Alto, se representará con los colores siguientes:

CALIFICACIÓN FINAL	RIESGO	COLOR
De 1 a 10	Bajo	Verde
De 11 a 30	Medio	Amarillo
De 31 a 90	Alto	Rojo

● 6.7 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite a una Entidad u Organismo considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección analiza y evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

La administración de la SITCA, deberá limitar los riesgos que afectan las actividades, dado que las condiciones en que la Secretaría se desenvuelve pueden sufrir variaciones, por lo que será necesario definir mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con este cambio. En ese sentido, debe ponerse atención en función del impacto potencial, las siguientes circunstancias:

- a. Cambios en el entorno.
- b. Redefinición de la política institucional.
- c. Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- d. Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- e. Nuevos sistemas, procesos y tecnologías.
- f. Aceleración del crecimiento.
- g. Nuevas actividades o funciones.
- h. Transacciones con proveedores nacionales e internacionales.
- i. Irregularidades, errores en la información financiera.
- j. La evolución o desarrollo del sistema de control interno.

● 6.8 Criterios orientadores en la toma de decisiones respecto del tratamiento de los riesgos.

Las alternativas de mitigación pueden ser: aceptar, reducir, evitar o eliminar el riesgo.

Aceptar el riesgo	Asumir (aceptar) la presencia de un riesgo mínimo o residual después de que el riesgo se ha reducido o transferido.
Reducir el riesgo	Medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto (medidas de protección). Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
Evitar o eliminar el riesgo	Cuando su probabilidad e impacto son altos. Medida encaminada a eliminar la actividad que genera el riesgo previniendo su materialización.

Con la realización de esta etapa se busca que la Institución obtenga los siguientes resultados:

- a) Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional de la Institución, para cumplir su propósito.
- b) Medir el impacto, las consecuencias del riesgo sobre las personas, los recursos o la coordinación de las acciones necesarias para llevar a cabo el logro de los objetivos institucionales o el desarrollo de los procesos.
- c) Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permitan tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

El propósito de los planes de mitigación o tratamiento de los riesgos, es documentar la forma en que se van a implementar las opciones (evitar o anular, compartir, reducir y aceptar) con requisitos de presentación de informes y monitoreo.

Un plan de mitigación o tratamiento de los riesgos es más objetivo cuando se han identificado claramente las causas internas o externas del factor de riesgo, porque de ello depende el grado de control que puede aplicarse y por consiguiente la efectividad del tratamiento.

● 6.9 Valoración del Riesgo

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles existentes, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones. Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario recordar que éstos se clasifican en:

- **Preventivos:** Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo y prevenir su ocurrencia o materialización.

- **Correctivos:** Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

CRITERIOS	VALORACIÓN DEL RIESGO
No existen controles	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de los controles
Los controles existentes no son efectivos	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de los controles.
Los controles existentes son efectivos, pero no están documentados.	Cambia el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación antes de controles (el desplazamiento depende de sí el control afecta el impacto o la probabilidad)
Los controles son efectivos y están documentados.	Pasa a escala inferior (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto o la probabilidad)

Una vez se han determinado los controles existentes se vuelve a evaluar el riesgo, valorando nuevamente la probabilidad de ocurrencia y su impacto de acuerdo a los criterios establecidos. En consideración a lo anterior, un control para poder ser declarado como adecuado debe tener las siguientes propiedades:

- Permitir la corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Contribuir a la prevención de fallas o errores futuros: El control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

VII. DISPOSICIONES FINALES

El personal de SITCA se obliga al estricto cumplimiento del presente Manual de Riesgos, el cual entrará en vigencia al ser aprobado por el Consejo Centroamericano de Turismo (CCT). En caso de incumplimiento, se activarán mecanismos internos de control que pueden llevar a acciones internas por parte de la Secretaría Ejecutiva de la SITCA.

VIII. MONITOREO Y REVISIÓN

La Secretaría Ejecutiva de SITCA (SE-SITCA), deberá monitorear la implementación de los procedimientos aprobados y el mejoramiento continuo de los mismos bajo un registro anual de aquellos riesgos que son considerados con probabilidad mayor. Para aportar en la labor de monitoreo y seguimiento, se elevarán los riesgos antes el Comité Ejecutivo del CCT y dependiendo de la importancia del riesgo posterior se presentarán ante el CCT, quienes son los únicos con potestad de decidir en el tratamiento de dichos riesgos por su alta importancia e impacto para SITCA.

La importancia del monitoreo, radica en la necesidad de dar seguimiento permanente a la gestión del riesgo y la efectividad de los controles establecidos.

En esta fase se debe:

1. Garantizar que los controles son eficaces y eficientes.
2. Obtener información adicional que permita mejorar la valoración del riesgo, de cara a la próxima actualización de este manual.
3. Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
4. Detectar cambios en el contexto interno y externo.
5. Identificar riesgos emergentes.

El monitoreo y revisión permite determinar la necesidad de modificar, actualizar o mantener en las mismas condiciones los factores de riesgo, así como su identificación, análisis y valoración.

Para lo anterior, se deberá identificar la presencia de hechos significativos como:

- Incumplimiento a las normativas marco y constitutivas del Sistema de Integración Centroamericano, como instancia especializada del SICA en materia de Turismo.
- Observaciones y hallazgos por parte del Consejo Fiscalizador Regional (CFR).
- Cambios en las políticas de cooperación externa que definen los cooperantes para la región SICA..
- Rompimiento de relaciones diplomáticas entre países pertenecientes al SICA y los socios para el desarrollo (cooperantes)
- Cambios importantes en el entorno que den lugar a nuevos riesgos.

IX. APLICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La aplicación de los lineamientos establecidos en este Manual, es de carácter obligatorio para todo el personal bajo la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA).

Toda modificación y/o ampliación al contenido de este Manual, debe realizarse por medio de la SE-SITCA, y a su vez ser aprobados por el CCT, para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida.

X. VIGENCIA

Este Manual entra en vigencia a partir de la aprobación del CCT y deja sin efecto toda aquella disposición que contravenga lo establecido en éstos.

A este manual se anexa Matriz de riesgo de la SITCA y Protocolo de monitoreo para el seguimiento de los riesgos en la Secretaría de Integración Turística Centroamericana-SITCA. Para el seguimiento de los cambios que se realicen a este documento, se anexa cuadro en donde se debrán plasmar las versiones del mismo.

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	ELABORÓ		AUTORIZA	
			PUESTO	AREA	PUESTO	AREA

ANEXO

Matriz de Riesgos