



PROGRAMA PARA LA CONSOLIDACIÓN
DE LA ÉTICA PÚBLICA

GUÍA BREVE PARA AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL SECTOR PÚBLICO

*Sustentada en la Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público de la Auditoría
Superior de la Federación (ASF) de México*



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

ICMA-ML
México/Latinoamérica



Contenido

Introducción	1
Objetivos y pasos para autoevaluar riesgos.....	2
Descripción de pasos para autoevaluar riesgos	3

Este documento ha sido desarrollado por International City Management Association de México, A.C., con apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) a través del Programa de Consolidación de la Ética Pública (CEP) AID-523-A-17-00002. Las opiniones expresadas en este documento son aquellas de sus autores y no necesariamente reflejan las de USAID.



I. Introducción

El Programa CEP (Consolidación de la Ética Pública) está basado en el Modelo CEP desarrollado por la Asociación Internacional de Administración de Ciudades, capítulo México y Latinoamérica (ICMA-ML); organización afiliada con ICMA, que desde el año de 1924 adopta y regula las conductas de los servidores públicos asociados, en base a su Código de Ética.

Al igual que el Modelo, el Programa tiene como objetivo ser un complemento a los procesos de instrumentación de los Sistemas Estatales Anticorrupción (SEA) mediante la estructuración de un sistema integral para promoción de una conducta ética en las entidades públicas y herramientas con y para el involucramiento de la sociedad.

El Programa CEP parte de que la sostenibilidad y efectividad de las entidades públicas están ligadas a la confianza que éstas despierten entre los involucrados. Las condiciones prevalecientes en las entidades públicas en México establecen un común denominador, el cual es la desconfianza interna de los propios servidores públicos, así como la desconfianza externa de los ciudadanos hacia sus instituciones públicas.

Ante tales condiciones, es necesario reestablecer la confianza de los servidores públicos y de los ciudadanos. Por ello, el CEP establece como primera condición la necesidad de la promoción de mejores decisiones éticas, al tiempo que se fortalezcan los medios preventivos y correctivos de conductas erróneas. Precisamente, uno de tales medios preventivos es la identificación de riesgos, tema al que se enfoca la presente Guía Breve para Autoevaluación de Riesgos.

La Guía Breve pretende ayudar a las entidades públicas de cualquier orden gobierno a identificar y autoevaluar de una manera simplificada los riesgos en procesos que pueden conllevar a actos de corrupción o conductas no éticas, al tiempo de reforzar y enfocar los esfuerzos de fortalecimiento de los sistemas institucionales de control interno.

En este contexto, debe resaltarse la relevancia respecto la adecuada administración de los riesgos que, necesariamente, parte de un buen diagnóstico que dará vida a la generación del Mapa de Riesgos, y de un esquema de atención, así como su seguimiento respectivo.

El desarrollo de esta Guía Breve se ha nutrido de diversos modelos de evaluación de riesgos, pero principalmente de la Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público elaborada por la Auditoría Superior de la Federación – ASF- de México. Igualmente fueron de gran valor la Guía para la Autoevaluación a la Integridad en Sector Público también de la ASF y la Guía de Autoevaluación a la Integridad en las Entidades Fiscalizadoras Superiores (IntoSAINT).

De hecho, se pudiera afirmar que esta Guía Breve es una síntesis de la valiosa Guía desarrollada por la ASF, por lo que es hacia dicha instancia a la que se deben dirigir los créditos principales para su desarrollo, que está enriquecida con los conceptos que define el Programa CEP.

ICMA-ML



Coordinador: Octavio E. Chávez Alzaga.

Colaboradores: Oscar Rivas, Jaime Villasana Dávila, Stana Ferrari y Octavio Acosta.

II. Objetivos y pasos para autoevaluar riesgos

A. OBJETIVO DE LA GUÍA BREVE

Ser una guía rápida y sencilla para registrar y valorar riesgos en procesos, ya sean por diseño, condiciones ambientales y/o intervención humana (incluyendo conductas incorrectas o indebidas) en las dependencias públicas.

B. LISTADO DE PASOS

Los pasos para realizar una autoevaluación de riesgos en una entidad pública, y que se describen en siguientes apartados, son:

1. **Determinar** la o las Dependencias en que se aplicará la autoevaluación.
2. **Elaborar** el catálogo de procesos de cada Dependencia.
3. **Identificar y enlistar** los riesgos posibles para cada proceso.
4. **Ordenar**, clasificar, y evaluar los riesgos para generar el Mapa de Riesgos por Dependencia.
5. **Determinar** los tipos de respuestas y los protocolos de actuación (controles) necesarios para atender los riesgos.
6. **Supervisar** la funcionalidad del Mapa de Riesgos y entrega de reportes.
7. **Aplicar** mejoras continuas al sistema de control de riesgos.

Para facilitar la aplicación de los pasos antes citados se elaboró el documento *Formatos para Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público*, disponible en www.icmaml.org



III. Descripción de pasos para autoevaluar riesgos

En seguida se describe cada uno de los pasos a seguir para aplicar un ejercicio de autoevaluación de riesgos.

1. Determinar la o las Dependencias en que se aplicará la autoevaluación

Ninguna dependencia o entidad pública es igual a otra. De aquí que la mayoría de sus procesos y por lo tanto de sus riesgos, tienen diferente perfil. En este contexto y en función de su realidad operativa y, en algunos casos, de la percepción social, se sugiere **determinar la o las dependencias en la cual se aplicará la autoevaluación, generalmente en función del** orden la importancia o relevancia del momento que tenga para la entidad. A manera de guía general se puede considerar las siguientes preguntas para facilitar el proceso de identificación:

- ¿Cuál o cuáles dependencias o áreas se saben contienen procesos que requieren de atención especial por su naturaleza ofrecen riesgos de corrupción mayor?
- ¿Cuál o cuáles de las dependencias o áreas dentro de una dependencia presentan un mayor número de casos de comportamiento percibido o detectados que se consideran indebidos de sus servidores públicos?
- ¿Cuál o cuáles dependencias o áreas requieren de atención inmediata debido a una exigencia social manifestada en medios de comunicación?

Una vez determinada la o las dependencias se recomienda, atender las siguientes consideraciones básicas para cada una de ellas:

- a. Definir al coordinador(a) de la autoevaluación.
- b. Identificar a los Enlaces que apoyarán en la evaluación y recopilación de información.
- c. Elaborar la agenda para aplicar la autoevaluación.
- d. Aplicar los pasos 2 a 8 que se enlistan en la presente guía.

2. Elaborar el catálogo de procesos de cada Dependencia

Dado que generalmente no se tiene la capacidad para atender o autoevaluar la totalidad de los procesos de una entidad pública, es necesario **identificar aquellos procesos que presentan una mayor necesidad o urgencia de ser atendidos**. Para facilitar dicha identificación y elaborar el catálogo de procesos, a continuación, se enlistan los siguientes criterios:



- a. **Naturaleza:** Los procesos pueden ser de diferente naturaleza, legales, administrativos, operativos, TI, etcétera, y su identificación es una parte clave de la metodología de autoevaluación.
- b. **Prioridad:** Muchas entidades públicas tienen sólo un número limitado de procesos y para identificarlos, debe considerarse el impacto para la entidad pública, la urgencia de atenderlos y el uso de recursos públicos involucrados.
- c. **Involucramiento:** Las entrevistas con el cuerpo directivo y con el personal involucrado ayudarán a identificar qué procesos son considerados importantes o incluso vitales para la organización.
- d. **Relevancia:** La lista de procesos debe estar completa, pero no ser demasiado detallada. La lista debe formularse de manera tal que todos puedan entender y reconocer la importancia de los procesos. Además, los procesos primarios son a menudo relacionados a los deberes (mandato legal) de la organización.

Para identificar la naturaleza de los procesos y seleccionar aquellos donde se realizará la autoevaluación, a continuación, se presenta una clasificación básica:

- i. **Los procesos primarios** son los procesos centrales de la organización o dependencia. Un proceso primario puede definirse como “un método para convertir recursos (dinero, personal, información, etc.) en productos y servicios que logren las tareas y metas de la organización”.
- ii. **Un proceso secundario** puede definirse como “un proceso que directa o indirectamente facilita los procesos primarios”.
- iii. **Los procesos de gobernanza** están íntimamente relacionados con los procesos de gestión y control.

3. Identificar y enlistar los riesgos posibles para cada proceso

Una vez identificados e incluidos los procesos a atender en el Catálogo de Procesos, se torna necesario **identificar o ratificar el o los riesgos** de cada proceso.

Al respecto, una de las técnicas que funciona de manera más adecuada para la identificación de riesgos son los talleres internos para, precisamente, identificar los riesgos de uno o varios procesos elegidos; sin embargo, otras técnicas pueden utilizarse como complemento, incluso de manera conjunta. A continuación, una breve descripción de estas:

Tabla 1 - TÉCNICAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS



Técnica	Descripción
Talleres de autoevaluación	Consisten en reuniones de servidores públicos de diferentes niveles jerárquicos; con el objetivo de identificar los riesgos, analizar y evaluar su posible impacto en el cumplimiento de los objetivos y proponer acciones para su mitigación.
Mapeo de procesos	Esta técnica consiste en revisar el diagrama del proceso operativo e identificar los puntos críticos que podrían implicar un riesgo.
Análisis de entorno	Consiste en la revisión de cambios en el marco legal, entorno económico o cualquier factor externo que podría amenazar el cumplimiento de los objetivos.
Lluvia de ideas	Técnica grupal en la que participan actores de diferentes niveles jerárquicos para generar ideas relacionadas con los riesgos, causas, eventos o impactos que pueden poner en peligro el logro de los objetivos.
Entrevistas	Se aplican a servidores públicos de diferentes niveles jerárquicos de una o varias unidades administrativas.
Análisis de indicadores de gestión, de desempeño o de riesgos	Deberán establecerse con anterioridad y evaluar sus desviaciones, para determinar si se deben por algún riesgo materializado o su comportamiento anormal tiene alguna explicación diferente a un riesgo.
Cuestionarios	Preguntas enfocadas a detectar las preocupaciones de los servidores públicos de mandos superiores, medios u operativos sobre riesgos que se perciben en las actividades que desempeñan.
Análisis comparativo	Comprenden el análisis entre instituciones que desarrollan actividades similares, con el fin de identificar riesgos que podrían afectar a la institución.
Registros de riesgos materializados	Estos registros deben contener la descripción del evento, fecha, monto de pérdida, si se llevó a cabo alguna recuperación y qué control se estableció para mitigar el riesgo y que cierta situación vuelva a repetirse.

Fuente: Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, ASF.

En la identificación de riesgos es importante considerar que éstos sean descritos puntualmente y de manera directa. Es posible que se conozca de una situación donde existen dos o más acciones incorrectas y, si es el caso, estas deben ser listadas de manera separada y representar una acción específica. Con ello será posible ser más efectivo en la atención de los riesgos involucrados.

Con el ánimo de facilitar la identificación y armado de la lista de riesgos para cada proceso, en seguida se presenta una tipología de riesgos, adaptada de la definida por la Auditoría Superior de la Federación (ASF):

Tabla 2 - TIPOLOGÍA DE RIESGOS



Tipo	Definición	Ejemplo
Financieros	Consideración del origen y la aplicación de los recursos	Manipulación de los registros e informes
Administrativos	Relacionado con la eficacia y la eficiencia en la conducción de todos los procesos, apegados a la normatividad y al marco jurídico	De la institución en cuanto a planes, programas, cumplimiento
Operativos	Relacionado con la estructura organizacional. Seguimiento a las incidencias del personal	Cumplimiento de asistencias y puntualidad a prestar sus servicios

Fuente: Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, ASF, con adaptaciones de ICMA-ML.

Para cada riesgo reconocido dentro de un proceso, deberá identificarse las causas o los **“precursores”** y definir como impactan a éste. Las causas o precursores definen el origen del riesgo y permiten identificar la esencia de lo que se considera como riesgo y su clasificación (categoría). Es común que cada riesgo tenga dos o más precursores.

A continuación, se presentan ejemplos de riesgo en un proceso determinado y sus precursores;

Tabla 3 - EJEMPLO: IDENTIFICANDO PRECURSORES DE RIESGOS EN PROCESOS

Proceso	Riesgo	Precursores
Compra de materiales	Un servidor público compra materiales de oficina innecesarios.	Falta de segregación de funciones. Supervisión deficiente.
Uso de materiales	Un servidor público sustrae materiales de oficina para beneficio personal.	Supervisión deficiente del uso y destino de los materiales.
Lineamientos para el Control, Registro y Aplicación de Incidencias del Personal.	El operador del sistema altera los registros para favorecer a un empleado.	Posibilidad de manipulación discrecional de los registros por parte del operador. Supervisión deficiente y/o procesos de verificación de movimientos de registros.

Fuente: ICMA-ML.

4. Ordenar, clasificar, y evaluar los riesgos para generar el Mapa de Riesgos por Dependencia

En este paso cada uno de los riesgos identificados se ordenan, se clasifican según su tipo y se evalúan según las escalas respectivas siendo dos las principales, tal como se



observará más adelante. Para realizar estas actividades se puede diseñar un formato único o bien diseñar un formato para cada una de ellas.

El punto importante en este paso es evaluar cada riesgo, pues ello nos permitirá saber su relevancia, así como su nivel de afectación para la organización. Se recomienda que en la evaluación de los riesgos participe el mayor número posible de involucrados en el proceso respectivo o al menos un representante de cada nivel jerárquico involucrado en el mismo y que la evaluación se haga de manera conjunta. De esta manera el análisis y evaluación contará con diversas perspectivas que enriquecerán las discusiones.

Para realizar la evaluación se valora la **probabilidad** de ocurrencia del riesgo y el **impacto** que puede producir en caso de que se materialice.

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

Tabla 4 - ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA **PROBABILIDAD** DE OCURRENCIA DEL RIESGO

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

Fuente: Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, ASF.

Tabla 5 - ESCALA DE EVALUACIÓN DEL **IMPACTO** EN CASO DE MATERIALIZARSE EL RIESGO

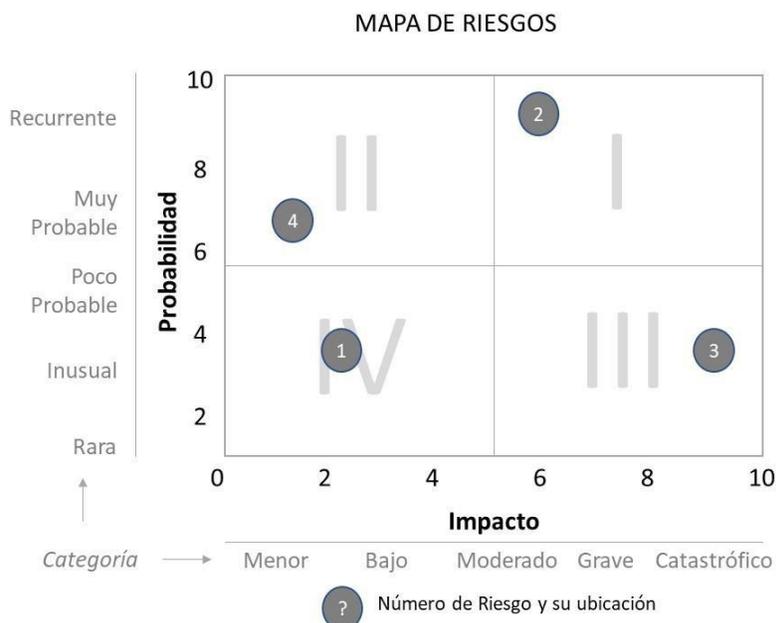


Valor	Categoría	Impacto
10	Catastrófico	Influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la institución; asimismo puede implicar pérdida patrimonial o daño de la imagen, dejando además sin funciones total o parcialmente por un periodo importante de tiempo, afectando los programas o servicios que entrega la institución.
9		
8	Grave	Podría dañar de manera significativa el patrimonio institucional, daño a la imagen o logro de los objetivos estratégicos. Asimismo, se necesita un periodo de tiempo considerable para restablecer la operación o corregir los daños.
7		
6	Moderado	Causaría una pérdida importante en el patrimonio o un daño en la imagen institucional.
5		
4	Bajo	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.
3		
2	Menor	Podría tener efectos muy pequeños en la institución.
1		

Fuente: Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, ASF.

Una vez que cada riesgo fue evaluado, se procede a ubicarlos en el Mapa de Riesgos, que es una expresión gráfica de la valoración del riesgo que combina la probabilidad e impacto de este. Al combinar lo obtenido con la aplicación de las escalas de las Tablas 4 y 5, se puede identificar la relevancia de cada riesgo según estén localizados en los cuadrantes del Mapa de Riesgo.

En seguida se presenta un ejemplo básico de Mapa de Riesgos:



Fuente: ICMA-ML

Los riesgos del cuadrante I, que se catalogan como riesgos de una probabilidad recurrente o muy probable y de un impacto grave o catastrófico, requerirán de la atención prioritaria mediante la aplicación del esquema de atención y los protocolos de actuación necesarios (siguiente paso).

Se recomienda atender los riesgos del cuadrante II en segundo lugar, seguidos por los del III cuadrante. Dejando los riesgos del IV cuadrante al final al ser menos probables y de menor impacto.

Es importante que esta evaluación se lleve a cabo regularmente, cada 3 meses, con la finalidad de mantener actualizados los riesgos de acuerdo con el entorno interno y externo de la institución.

5. Determinar los tipos de respuestas y los protocolos de actuación (controles) necesarios para atender los riesgos.

La entidad pública debe analizar diversas alternativas para emprender **posibles respuestas a los riesgos**, incluyendo las que se enfocan a asumirlos, vigilarlos, evitarlos, transferirlos, reducirlos y compartirlos. De aquí que es de vital importancia realizar un análisis del beneficio ante el costo en la mitigación de los riesgos para que posteriormente se establezcan políticas de administración de riesgos.

Tabla 6 - RESPUESTAS A RIESGOS



Respuesta	Descripción
Asumir el riesgo:	Cuando no se está en condiciones de mitigar el riesgo, se decide retenerlo y no ejecutar acción alguna. Usarse sólo para riesgos de bajo impacto y baja probabilidad de ocurrencia.
Compartir el Riesgo:	Se distribuye el riesgo y las posibles consecuencias. El objetivo no es deslindarse completamente, sino segmentarlo y canalizarlo a diferentes unidades administrativas o personas, las cuales se responsabilizarán de la parte del riesgo que les corresponda.
Evitar el riesgo:	Se refiere a eliminar el factor o los factores que están provocando el riesgo; si una parte del proceso tiene alto riesgo, el segmento completo recibe cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación.
Reducir el riesgo:	Se establecen acciones para disminuir la probabilidad de ocurrencia (acciones de prevención) y el impacto (acciones de contingencia), tales como medidas específicas de control interno y optimización de procedimientos.
Transferir el riesgo:	Se traslada el riesgo mediante la responsabilización de un tercero (tercerización especializada). El tercero debe tener experiencia particular para ejecutar el trabajo sin riesgos o si el riesgo permanece.
Vigilar el riesgo:	Se da seguimiento periódico al riesgo para determinar su probabilidad de ocurrencia conforme transcurre el tiempo. Es aplicable para riesgos de alto impacto y baja probabilidad de ocurrencia.

Fuente: Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, ASF.

Por otra parte, los **protocolos de actuación** es un documento o una normativa que establece **cómo se debe actuar** en ciertos procedimientos. De este modo, recopila conductas, acciones y técnicas que se consideran adecuadas ante ciertas situaciones. Esto se podrá especificar al estudiar cada uno de los riesgos.

Tabla 7 - RIESGO Y SU RESPUESTA MÁS PROTOCOLO DE ACTUACIÓN

Proceso	Riesgo	Respuesta	Protocolo de Actuación
Compra de materiales	Un servidor público compra materiales de oficina innecesarios.	Evitar el Riesgo	Tener las funciones involucradas en el proceso separadas. Un servidor público tiene facultades para solicitar, otro para tramitar y otro para autorizar una compra de materiales.

Fuente: ICMA-ML

Por último, es posible que ocasionalmente quede un riesgo residual, es decir, aquel que permanece luego de haber ejecutado las actividades para atender los riesgos previamente identificados. Cuando ello suceda, deberá registrarse, asignarse a un responsable y monitorear su comportamiento para contenerlo.



Es importante el ir registrando los protocolos de actuación (controles) que se van diseñando o desarrollando para atender los riesgos identificados, así como algunos detalles de tales protocolos como su nombre, tipo, frecuencia, responsable, entre otros. En seguida una tabla que puede ser usada para dicho registro. A esta table se le puede agregar columnas descriptivas según se juzgue pertinente.

Tabla 8 - TABLA PARA REGISTRO DE PROTOCOLOS DE ACTUACIÓN (CONTROLES)

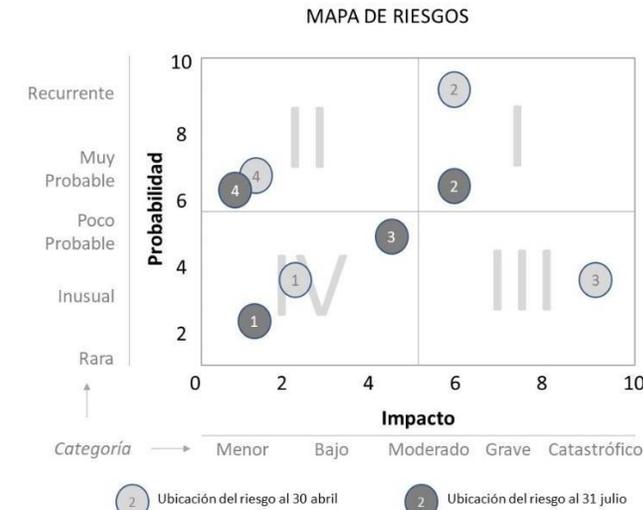
Proceso	Riesgo			Protocolos de Actuación (Controles)					
	No. Riesgo	Nombre del riesgo	Tipo	Respuesta	No.	Nombre	Descripción	Área responsable	¿Exist e riesgo residual?
Lineamientos para el control, Registro y Aplicación de Incidencias del Personal	1T	Manipulación discrecional de los registros por parte del operador	Tecnológico	Reducir el riesgo	1n	SAITE	Se produce un reporte que muestra todos los movimientos del día y se comprueba que existió la autorización correspondiente para el cambio.	Sub dirección de Control	No

Fuente: ICMA-ML.

Uno de los beneficios del registro de los protocolos de actuación (controles) es que servirá como fuente de posibles “soluciones” para atender otros riegos. En otras palabras, es posible que para futuros riesgos ya se tengan los controles respectivos y bastará obtenerlos del registro.

6. Supervisar la funcionalidad del Mapa de Riesgos y entrega de reportes.

Se citó previamente que el Mapa de Riesgos es importante porque resume e ilustra de una manera simple la relevancia de cada riesgo, pero igual de importante es supervisar con cierta frecuencia su funcionalidad y la información que va proveyendo. Además, al ir evaluando los riesgos periódicamente, nos irá mostrando visualmente en el tiempo el comportamiento de cada riesgo dentro del mismo Mapa debido a la aplicación de los protocolos de actuación (controles). Por ejemplo, en el siguiente Mapa de Riesgos podemos observar como los riesgos se han movido de ubicación con el paso de tiempo.



Fuente: ICMA-ML

Del Mapa anterior, nótese como luego de la aplicación de los protocolos de actuación, algunos riesgos mejoraron su ubicación en el Mapa. Caso especial es el Riesgo 3, que pasó del cuadrante III en el que se ubicaba al 30 de abril al cuadrante IV para el 31 de julio. No fue el caso del resto de los riesgos, especialmente el 4, que prácticamente no tuvo movimiento.

Al tiempo que se monitorea el comportamiento de los riesgos, se va supervisando la funcionalidad del Mapa de Riesgos. Aspectos como la definición de los límites de los cuadrantes pueden ser susceptibles de ajustes. Por ejemplo; la escala del cuadrante I se puede ampliar para ubicarlo en el nivel 4 tanto para el Eje de Probabilidad como para el de Impacto. En el ejemplo anterior, el cuadrante I se ubica en el nivel 6 para el Eje Probabilidad y en el nivel 5 para el Eje de Impacto.

Toda esta información que se va generando deberá alimentar los reportes que serán entregados al cuerpo directivo de la organización, así como a los involucrados. Es de suma importancia no obviar detalles que pudieran conllevar a decisiones drásticas pero que son necesarias para atender debidamente los riesgos. Además, no olvidar que el reporte también deberá proponer las mejoras o soluciones que sean necesarias.

Una vez entregado el o los reportes se recomienda alentar la realización de una reunión para analizarlos, pues la interacción entre los involucrados permitirá generar e intercambiar opiniones para que **se tomen las decisiones respectivas para una mejor administración de los riesgos.**

7. Aplicar mejoras continuas al sistema de control de riesgos.



Luego de identificar, analizar, evaluar y atender los riesgos, así como ubicarlos en el Mapa de Riesgos, se procederá a aplicar las mejoras continuas al sistema de control de riesgos, tal como adecuadamente lo señala la ASF en su Guía.

En caso de que la institución cuente con un Grupo de Especialistas o un Comité de Riesgos, incluso un Comité de Ética, igualmente deberá informársele y atender sus observaciones o sugerencias.

Por otra parte, la efectividad del manejo de los Mapas de Riesgos requiere del adecuado seguimiento a la eficiencia y efectividad del diseño y aplicación de los protocolos de actuación (controles). No por definirlos y comunicarlos se atiende los riesgos, se requieren que los protocolos sean y se apliquen adecuadamente.

En conclusión y a manera de resumen:

- La autoevaluación de riesgos es un ejercicio para prevenir decisiones o acciones indebidas que vulneren a un proceso respectivo y por lo tanto a la entidad pública.
- Esta guía se enfoca a riesgos vinculados con decisiones éticas.
- La colaboración entre involucrados de un proceso es crucial para una adecuada identificación de riesgos.
- El seguimiento al Mapa de Riesgos es tan importante como la elaboración del mapa mismo.
- Las decisiones son las que minimizan los riesgos, no el Mapa de Riesgos.