




MANUAL DE PROCESOS

PROCEDIMIENTO:

Gestión de Riesgos y Oportunidades

AS-GPS-GPL-SP07-PT03

Macroproceso:	Gestión de Planificación y Seguimiento
Proceso:	Gestión de Planificación
Subproceso:	Gestión Antisoborno
Procedimiento:	Gestión de Riesgos y Oportunidades
Tipo de Proceso:	Adjetivo de Asesoría
Edición N°: 0.0	
Fecha: Junio/2026	


	Procuraduría General del Estado	
	República del Ecuador	
	Manual de Procesos	
	Macroproceso: Gestión de Planificación y Seguimiento	
	Proceso: Gestión de Planificación	
Subproceso: Gestión Antisoborno		
Tipo de Proceso: Adjetivo de Asesoría		
Procedimiento: Gestión de Riesgos y Oportunidades		Código: AS-GPS-GLP-SP07-PT03
Edición N°: 0.0	Fecha: Junio/2026	Página 2 de 16

Control de Cambios

Fecha	Versión	Cambios realizados	Responsable
Junio/26	0.0	Versión Original	Responsable del SGAS - Mgs. María Gabriela Falconí

Firmas de Responsabilidad

Firmas de Participantes:				
Para constancia de la conformidad del presente documento, se registran las firmas de responsabilidad, aceptación y compromiso de los participantes.				
Elaborado por:				
Nombre	Unidad Administrativa	Cargo	Firma	Fecha
Christopher Polo	Dirección Nacional de Planificación e Inversión	Especialista para el diagnóstico, diseño, desarrollo e implementación de un SGAS basado en la norma ISO 37001:2025		16-06-2026
Revisado por:				
Nombre	Unidad Administrativa	Cargo	Firma	Fecha
Fernanda Alvarado	Dirección Nacional de Planificación e Inversión	Directora Nacional de Planificación e Inversión		16-06-2026
Aprobado por:				
Nombre	Unidad Administrativa	Cargo	Firma	Fecha
Gabriela Falconí	Coordinación Nacional de Planificación	Coordinadora Nacional de Planificación - Responsable del SGAS		16-06-2026

 <p>PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO REPUBLICA DEL ECUADOR</p>	Procuraduría General del Estado	
	República del Ecuador	
	Manual de Procesos	
	Macroproceso: Gestión de Planificación y Seguimiento	
	Proceso: Gestión de Planificación	
Subproceso: Gestión Antisoborno		
Tipo de Proceso: Adjetivo de Asesoría		
Procedimiento: Gestión de Riesgos y Oportunidades	Código: AS-GPS-GLP-SP07-PT03	
Edición N°: 0.0	Fecha: Junio/2026	Página 3 de 16

Introducción

La Procuraduría General del Estado establece este procedimiento como un pilar fundamental para la gestión de riesgos y oportunidades asociados al Sistema de Gestión Antisoborno, en concordancia con los lineamientos establecidos en la norma ISO 37001:2025. La gestión de riesgos y oportunidades permite a la institución anticiparse a eventos que puedan comprometer la integridad institucional y aprovechar escenarios que fortalezcan el desempeño del sistema.

Propósito

El objetivo de este procedimiento es identificar, determinar y mitigar los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para:

- Asegurar resultados: Garantizar que el SGAS pueda alcanzar los objetivos antisoborno de la Procuraduría General del Estado.
- Prevenir violaciones: Reducir la probabilidad de ocurrencia de actos de soborno o incumplimientos normativos mediante la identificación temprana de riesgos y situaciones que puedan afectar el desempeño del SGAS.
- Lograr la mejora continua: Utilizar el análisis de contexto y las necesidades de las partes interesadas para fortalecer y mejorar continuamente los procesos institucionales.

Metodología de Integración de riesgos y oportunidades

De acuerdo con la gestión institucional y los procesos de la Procuraduría General del Estado, la gestión de riesgos y oportunidades no constituye un proceso aislado, sino que forma parte de la gestión ordinaria de los procesos institucionales, integrándose de la siguiente manera:

1. Evaluación de Contexto: Se consideran los factores internos y externos identificados en el FODA, así como las necesidades y expectativas de las partes interesadas que puedan influir en el Sistema de Gestión Antisoborno.
2. Identificación y registro de riesgos: Los dueños de los procesos identificarán los riesgos y oportunidades asociados a sus actividades y los registran en la Matriz de riesgos y oportunidades. Cuando durante el tratamiento de una inconformidad se identifiquen

riesgos u oportunidades que no hayan sido previamente considerados, el responsable del tratamiento de la inconformidad deberá comunicar dicha situación al dueño del proceso y a la Responsable del SGAS para su evaluación e incorporación, de ser necesario, en la Matriz de riesgos y oportunidades.

3. **Acción y Seguimiento:** Las acciones para tratar estos riesgos se planifican detallando responsables, recursos y plazos, asegurando que se integren directamente en los manuales de procesos de la institución.

Esta introducción reafirma que la gestión del riesgo es una responsabilidad compartida que busca elevar los niveles de transparencia y eficacia en todos los niveles de la Procuraduría.

Alcance

Desde la identificación, análisis y evaluación de los riesgos de soborno y oportunidades, hasta el seguimiento y reporte de los resultados de su gestión dentro del Sistema de Gestión Antisoborno.

Responsables

- Responsable del SGAS
- Dueños de procesos

Términos y definiciones

- **Acción de Contingencia:** Son acciones planificadas que se realizan solo si se activan señales de ocurrencia del riesgo. (Acción reactiva).
- **Acción de Mitigación:** Son acciones que se realizan independientemente de que ocurra el riesgo para tratar de reducir la probabilidad o el impacto de este. (Acción proactiva).
- **Consecuencia:** Resultado de un evento que afecta a los objetivos.
- **Control:** Medida que mantiene y/o modifica un riesgo.
- **Dueños de procesos:** Son los responsables de cada unidad de gestión de la Procuraduría General del Estado (Procurador General del Estado, Subprocurador General del Estado, coordinadores nacionales, directores nacionales, directores regionales, secretario general).
- **Evento:** Ocurrencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.
- **Fuente de Riesgo:** Elemento que, por sí solo o en combinación con otros, tiene el potencial de generar riesgo.
- **Gestión de Riesgos:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar la institución con relación al riesgo.
- **Impacto:** Son las consecuencias que puede ocasionar a la Institución la materialización del riesgo.
- **Oportunidad:** Circunstancia o condición que puede contribuir a mejorar el desempeño, eficacia o resultados del Sistema de Gestión Antisoborno.
- **Probabilidad:** Posibilidad de que algo suceda.
- **Proceso:** Es el conjunto de actividades relacionadas que interactúa mutuamente, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Un proceso está conformado por entradas, actividades, salidas, recursos, controles y usuarios internos o externos.
- **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales y del Sistema de Gestión Antisoborno.

Marco legal

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado
- Política Nacional de Integridad Pública
- Norma ISO 37001:2025
- Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos de la PGE
- Código de Ética Institucional
- Resoluciones de la Maxima Autoridad
- Resolución No. 112 de 06 de marzo de 2026
- Resolución No. 115 de 12 de mayo de 2026

Lineamientos

- Se aplica a todos los procesos y procedimientos incluidos en el SGAS de la Procuraduría General del Estado.
- Toda copia impresa o digital de este documento que se encuentre fuera de los medios o repositorios oficiales definidos para su control y actualización será considerada una COPIA NO CONTROLADA.

Reglas del procedimiento

- Todo proceso debe identificar sus riesgos de soborno y oportunidades. La identificación es obligatoria para cada dueño de proceso y debe registrarse en la matriz respectiva.
- La identificación debe basarse en fuentes definidas. Como mínimo se deben revisar: FODA, matriz de partes interesadas, manuales de procesos, actividades, transacciones, proyectos, cumplimiento legal y acciones correctivas.
- Pueden incorporarse fuentes adicionales. El procedimiento no limita otras fuentes; el dueño del proceso puede incluir nuevas fuentes cuando las considere pertinentes.
- La matriz debe mantenerse actualizada permanentemente. Cada dueño de proceso es responsable de completar y actualizar su matriz de riesgos y oportunidades.
- La identificación, revisión de riesgos y oportunidades es al menos trimestral. También debe actualizarse cuando existan nuevos proyectos, contratación, ascensos, traslados de personal clave o cambios significativos en la estructura o actividades institucionales.
- Deben identificarse riesgos, aunque su fuente no esté bajo control de la institución. No se limita solo a factores internos.
- La identificación puede requerir consulta a partes interesadas. Esa consulta aplica cuando sea necesaria para una mejor valoración o definición de acciones.
- La evaluación debe realizarse con criterios estandarizados de probabilidad e impacto. No se puede valorar un riesgo u oportunidad sin aplicar esos dos criterios.
- El nivel de riesgo u oportunidad se calcula multiplicando probabilidad por impacto. Ese resultado define la prioridad de atención.

- El mapa de calor es obligatorio como referencia de priorización. Los resultados obtenidos deben compararse con el mapa de calor para determinar la prioridad de atención y la necesidad de implementar medidas de tratamiento sobre los riesgos y oportunidades identificados.
- Los riesgos con nivel “Bajo” no requieren planes de acción específicos, sin perjuicio de ello, deberán mantenerse bajo seguimiento dentro de la gestión ordinaria del proceso.
- Los riesgos superiores a “Bajo” sí requieren tratamiento. Deben tener acciones proporcionales a su efecto.
- Las oportunidades también deben priorizarse. Su prioridad depende del resultado de impacto por probabilidad de éxito; mientras más cercano a 9, mayor prioridad.
- El tratamiento debe ser proporcional al nivel del riesgo u oportunidad. No todas las acciones tendrán la misma intensidad ni el mismo uso de recursos.
- Todo plan de acción debe incluir contenido mínimo obligatorio. Debe contener: opción de tratamiento, responsables, acciones, recursos, contingencias, indicadores o método de verificación, restricciones, seguimientos e informes y plazos.
- Los controles implementados y eficaces deben incorporarse como controles vigentes. Luego deben reflejarse en la matriz y afectar el nuevo cálculo del riesgo.
- El riesgo residual debe evaluarse después del tratamiento. Si no llega a un nivel tolerable (“Bajo”), debe volver a analizarse y tratarse, o ser asumido formalmente por la autoridad competente, dejando constancia de dicha decisión.
- Si no existen opciones de tratamiento eficaces, el riesgo no desaparece. Debe quedar registrado en la matriz y mantenerse en monitoreo permanente.
- El dueño del proceso es responsable de implementar y registrar el tratamiento. La Responsable del SGAS monitorea y da seguimiento.
- Los controles definidos deben comunicarse a la Alta Dirección y a las partes interesadas pertinentes cuando corresponda. La comunicación debe realizarse por los medios aplicables, incluso medios electrónicos.
- El seguimiento institucional es obligatorio. La Responsable del SGAS debe dar seguimiento a todos los dueños de proceso y ejecutar monitoreo, revisión y auditorías de vigilancia.
- Los resultados deben reportarse trimestralmente. Cada dueño de proceso informa el cumplimiento de actividades y la Responsable del SGAS emite informes consolidados con esa misma frecuencia.
- Los resultados deben presentarse en Revisión por la Dirección. Allí se analizan resultados consolidados y se definen acciones cuando aplique.

Registros

- Matriz de riesgos y oportunidades

Procedimientos / Instructivos relacionados

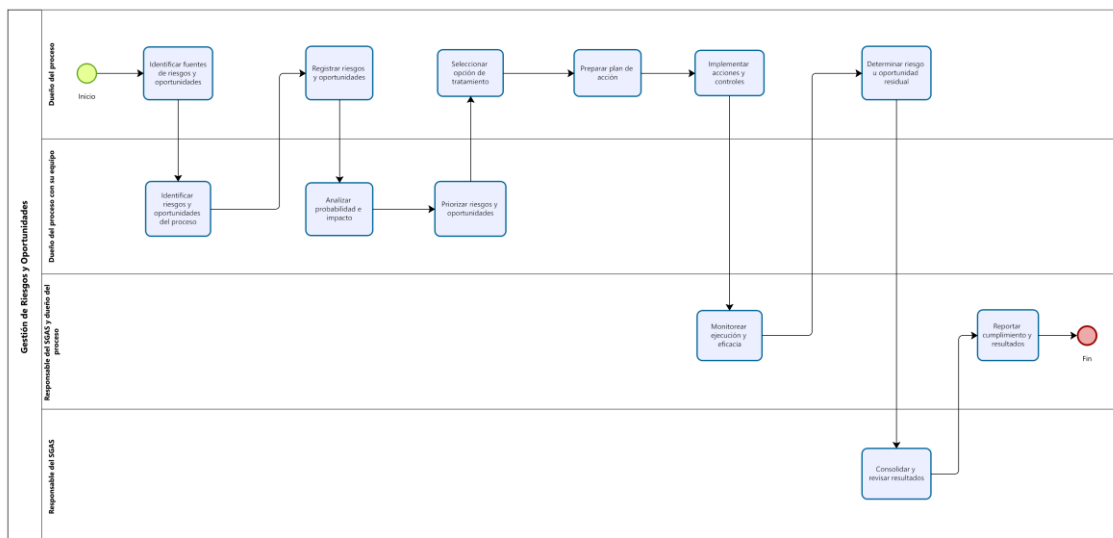
- Procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas y Mejora Continua

Descripción de actividades

N° de Act.	Responsable	Actividad	Descripción
1	Dueño del proceso	Identificar fuentes de riesgos y oportunidades	Revisar el contexto interno y externo para identificar fuentes de riesgos de soborno y oportunidades, considerando FODA, partes interesadas, manuales de procesos, actividades y transacciones, proyectos, cumplimiento legal y acciones correctivas.
2	Dueño del proceso con su equipo	Identificar riesgos y oportunidades del proceso	Levantar y/o actualizar los riesgos de soborno y oportunidades de cada proceso con base en la información recopilada y, cuando aplique, con consulta a partes interesadas.
3	Dueño del proceso	Registrar riesgos y oportunidades	Registrar cada riesgo y oportunidad identificados en la matriz correspondiente del proceso, aun cuando la fuente no esté bajo control directo de la entidad.
4	Dueño del proceso con su equipo	Analizar probabilidad e impacto	Valorar cada riesgo u oportunidad utilizando criterios de probabilidad e impacto para determinar su nivel inherente y su prioridad de atención.
5	Dueño del proceso con su equipo	Priorizar riesgos y oportunidades	Calcular el nivel mediante la multiplicación de probabilidad por impacto, compararlo con el mapa de calor y definir prioridad. Riesgos bajos no requieren plan específico. Los niveles superiores requieren medidas de tratamiento proporcionales a su impacto y probabilidad.
6	Dueño del proceso	Seleccionar opción de tratamiento	Definir la estrategia para abordar el riesgo u oportunidad: evitar, asumir, reducir probabilidad o consecuencias, compartir, mantener mediante decisión informada o aprovechar mediante nuevas prácticas, asociaciones o tecnologías.
7	Dueño del proceso	Preparar plan de acción	Diseñar el plan de acción incluyendo controles operativos y financieros aplicables, responsables, acciones propuestas, recursos, indicadores, restricciones, informes y plazos.
8	Dueño del proceso	Implementar acciones y controles	Ejecutar las acciones planificadas de manera proporcional al nivel del

N° de Act.	Responsable	Actividad	Descripción
			riesgo u oportunidad, comunicar los controles a Alta Dirección y partes interesadas cuando corresponda, y gestionar los recursos necesarios.
9	Responsable del SGAS y dueño del proceso	Monitorear ejecución y eficacia	Dar seguimiento a los planes de acción, verificar su eficacia, identificar consecuencias no previstas y monitorear permanentemente los riesgos residuales.
10	Dueño del proceso	Determinar riesgo u oportunidad residual	Recalcular la probabilidad e impacto después de aplicar los controles para determinar el riesgo u oportunidad residual y decidir si es aceptable; si no lo es, formular nuevas acciones.
11	Responsable del SGAS	Consolidar y analizar resultados	Consolidar los resultados de la gestión de riesgos y oportunidades, presentarlos a la Alta Dirección y promover las acciones de mejora o decisiones necesarias.
12	Dueño del proceso y Responsable del SGAS	Reportar cumplimiento y desempeño	Registrar el cumplimiento de actividades, informar resultados a la Responsable del SGAS y emitir reportes trimestrales sobre el desempeño de la gestión de riesgos y oportunidades.

Diagrama de flujo



1. PROCEDIMIENTO:

5.1. Fuentes de riesgos y oportunidades para el SGAS

Las fuentes de riesgos de soborno y oportunidades que ha identificado la Procuraduría General del Estado para sus procesos consideran aspectos tales como:

- **Contexto de la institución – Matriz FODA:** El FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas) es una herramienta empleada como fuente para la identificación de los riesgos de soborno y oportunidades que podrían afectar a los procesos en el contexto interno y externo.
- **Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas – Matriz de Actores de Interés:** la Procuraduría General del Estado ha considerado como una fuente para la identificación de riesgos de soborno y oportunidades asociados a sus partes interesadas y partes relacionadas externas una Matriz de Actores de Interés.
- **Manuales de Procesos:** Una fuente para identificar los riesgos de soborno y oportunidades son los Manuales de Procesos.
- **Actividades y Transacciones:** En este nivel se tratan las actividades y transacciones del día a día que se ejecutan para obtener los productos y servicios que la Procuraduría General del Estado entrega, con el objetivo de evitar problemas operacionales que puedan generar riesgos de soborno y que deben ser identificados a fin de evitar afectaciones a la institución.
- **Proyectos:** Los proyectos son una fuente de riesgos de soborno y oportunidades que deben ser analizados siempre por los responsables de la planificación y ejecución de los mismos.

En la identificación de riesgos de soborno y oportunidades se debe considerar:

- Necesidades de los usuarios finales del servicio.
- Contratación, traslado o ascensos de personal externo o interno respectivamente.
- Actividades propias para la ejecución del proyecto.
- **Cumplimiento Legal:** La Procuraduría General del Estado debe cumplir con todas sus obligaciones legales y reglamentarias, para lo cual debe identificar cada una de las leyes, reglamentos o normativa aplicables a su campo de actividad.
- **Acciones Correctivas:** Las acciones correctivas constituyen una fuente para identificar riesgos de soborno y oportunidades de mejora en los diferentes procesos de La Procuraduría General del Estado.

Las fuentes de riesgos de soborno y oportunidades identificadas anteriormente no limitan que puedan existir otras que no hayan sido detectadas y queda a discreción de los dueños de los procesos el identificarlos.

Los riesgos de soborno y oportunidades asociados a los procesos además deben considerar en su identificación:

- Determinadas categorías de transacciones, proyectos o actividades.
- Requisitos de los usuarios y partes interesadas/partes relacionadas externas.

- Requisitos propios de la Procuraduría General del Estado (metas, objetivos, proyectos, etc.).

5.2. Identificación de riesgos de soborno y oportunidades

La identificación de los riesgos de soborno y oportunidades se realiza con base en la información recopilada de las fuentes antes citadas y que deben mantenerse actualizadas de manera permanente por cada uno de los dueños de los procesos considerando, cuando sea necesario, la consulta y participación de las partes interesadas.

La identificación y/o actualización de riesgos de soborno y oportunidades se realiza al menos trimestralmente o cuando existan nuevos proyectos, contratación, ascensos o traslado de personal clave, cambios significativos en la estructura o las actividades de la Procuraduría General del Estado.

Los riesgos de soborno y oportunidades de los procesos son identificados por cada uno de los dueños de los procesos, los mismos son registrados en la Matriz de riesgos y oportunidades de cada uno de los procesos.

Los riesgos de soborno y oportunidades deben ser identificados tanto si sus fuentes están o no bajo el control de la Procuraduría General del Estado y es deber de los dueños de los procesos el identificarlas y mantenerlas actualizadas.

El objetivo de esta identificación de riesgos de soborno y oportunidades es facilitar la adopción de medidas de tratamiento que permitan prevenir, detectar, mitigar y gestionar situaciones que puedan afectar el cumplimiento del SGAS.

La Procuraduría General del Estado ha considerado necesaria la implementación de una Matriz de riesgos y oportunidades para registrar los riesgos de soborno y oportunidades identificados, cada dueño de proceso debe completar y mantener actualizada la misma.

5.3. Análisis, evaluación y priorización de los riesgos de soborno y oportunidades

El análisis, evaluación y priorización de los riesgos de soborno y oportunidades lo realiza cada uno de los dueños de los procesos, junto con sus equipos de trabajo. Esta actividad se realiza una vez que los riesgos y oportunidades han sido identificados y registrados en la Matriz de riesgos y oportunidades.

Para la evaluación y priorización de los riesgos de soborno y oportunidades asociados a los procesos se han establecido criterios de probabilidad e impacto que son utilizados posteriormente para calcular el nivel de riesgo u oportunidad inherentes y priorizar el orden de atención junto a los planes de acción respectivos.

A continuación, se describen los criterios de probabilidad e impacto que serán utilizados por la Procuraduría General del Estado en la gestión de riesgos de soborno y oportunidades.

5.3.1. Probabilidad

La probabilidad representa la posibilidad de que un riesgo u oportunidad ocurra. Su valoración permite estimar qué tan frecuente o factible es que se materialice el evento analizado, utilizando criterios homogéneos para todos los procesos de la institución. Para su evaluación, se considerarán las diferentes fuentes de riesgos y oportunidades identificadas por la Procuraduría General del Estado, para lo cual se ha definido la siguiente tabla que permite estandarizar los criterios aplicables por parte de los dueños de los procesos:

Valor	Nombre	Criterio genérico (probabilidad/frecuencia de ocurrencia)
1	Baja	Evento poco probable: puede ocurrir una vez cada 2 años o más.
2	Media	Evento posible: puede ocurrir aproximadamente una vez por año.
3	Alta	Evento probable o frecuente: ocurre mensualmente, semanalmente o de forma regular.

5.3.2. Impacto

El impacto está relacionado al nivel de afectación que puede tener la Procuraduría General del Estado si se produce el riesgo u oportunidad asociado a la fuente analizada por el dueño del proceso.

Valor	Nombre	Criterio genérico (aplicable a cualquier SG)
1	Bajo	Impacto insignificante o menor: efectos limitados, no comprometen objetivos ni cumplimiento; desviaciones fácilmente corregibles y recuperables sin impacto relevante.
2	Medio	Impacto moderado: afecta desempeño, calidad, ambiente, SST, continuidad o seguridad; requiere acciones planificadas pero controladas.
3	Alto	Impacto mayor o crítico: incumplimiento relevante, incidentes significativos, parada parcial/total, daño severo, pérdidas críticas o afectación reputacional; requiere gestión inmediata y prioritaria.

5.3.3. Nivel de riesgo de soborno – oportunidad

El nivel de riesgo de soborno u oportunidad se obtiene a través de la multiplicación de la probabilidad por el impacto, con lo cual se obtiene un número que debe ser

comparado con los criterios que se muestran a continuación para establecer la prioridad en la atención de planes de acción. Esta actividad es realizada por el dueño del proceso junto con su equipo de trabajo.

Rango	Nivel	Guía de acción (orientativa)
1-3	Bajo	Gestionar en operación; mantener controles; revisar periódicamente.
4-6	Medio	Planificar acciones razonables; seguimiento por el responsable del proceso.
7-9	Alto	Acción inmediata y prioritaria; asignar recursos y escalar a dirección para ejecutar un plan urgente con seguimiento por liderazgo/SGAS

Los resultados de nivel de riesgo de soborno u oportunidad obtenidos se los compara con el Mapa de Calor que se muestra a continuación, para obtener de manera pronta una referencia cualitativa - cuantitativa que permita tomar acción y decisión de forma rápida.

La Procuraduría General del Estado ha considerado en esta evaluación y análisis de riesgos de soborno que aquellos cuyo nivel de riesgo sea “Bajo” no son relevantes y por ende no son sujetos de planes de acción.

Mientras que los riesgos de soborno con niveles superiores a “Bajo” son sujetos a planes de acción proporcionales a sus efectos, con un énfasis especial a los de valor “Crítico” que son sujetos a planes de acción inmediatos y la asignación de los recursos que fuesen necesarios para evitar su potencial efecto.

Mapa de Calor

Matriz de Calor (Impacto × Probabilidad)				
		Probabilidad →		
Impacto ↓		1	2	3
3		3	6	9
2		2	4	6
1		1	2	3

Las medidas para atacar los riesgos de soborno y aprovechar las oportunidades serán proporcionales a los mismos, priorizando la atención a aquellos que tengan un gran impacto como son el establecimiento de políticas, procedimientos, instrucción o capacitaciones entre otros medios de control.

Para el caso de las oportunidades igual se empleará la Matriz de riesgos y oportunidades, considerando el impacto y la probabilidad de éxito. La priorización de la ejecución de las oportunidades va a estar en función del resultado del Impacto por la probabilidad, mientras más cercano sea a 9 se dará prioridad a la implementación de la misma.

De manera general, el nivel del riesgo de soborno está dado por el valor mayor obtenido en la Matriz de riesgos y oportunidades, sin importar la naturaleza o fuente del mismo.

5.4. Riesgo/Oportunidad residual

El riesgo residual es el resultado de la modificación de la probabilidad e impacto luego de la aplicación de planes de acción y la verificación de la eficacia de estos, entre las acciones que se puede aplicar están controles operacionales, financieros o los que la Procuraduría General del Estado estableciera como factibles.

La oportunidad residual es el resultado de la modificación de la probabilidad e impacto luego de la aplicación de planes de acción y la verificación de la eficacia de estos.

El riesgo residual debe ser analizado por el dueño del proceso con el objetivo de conocer si el mismo es tolerable para la Procuraduría General del Estado es decir “Bajo”, ya que en el caso de que no fuese así, el mismo nuevamente debe ser analizado y sujeto de acciones que permitan reducir el nivel del riesgo de soborno o en su defecto asumir la responsabilidad de mantenerlo con las consecuencias que podría tener el no hacer nada con el mismo.

5.5. Tratamiento del riesgo de soborno u oportunidad

El tratamiento del riesgo de soborno u oportunidad incluye:

- Formular y seleccionar opciones para el tratamiento del riesgo de soborno u oportunidad.
- Planificar e implementar el tratamiento del riesgo de soborno u oportunidad.
- Evaluar la eficacia del plan de acción.
- En el caso del riesgo de soborno, decidir si el riesgo residual es aceptable y, si no es aceptable, volver a formular un plan de acción.

Las acciones sobre los riesgos de soborno identificados deben ser atendidos de manera oportuna en función del resultado de su evaluación a fin de evitar resultados adversos que puedan perjudicar a la Procuraduría General del Estado.

De igual manera, las oportunidades deben ser atendidas con el objetivo de conocer si el tomarlas es una decisión que puede beneficiar a la Procuraduría General del Estado.

Los planes de acción deben ser gestionados en los tiempos establecidos durante su análisis y valoración por parte del responsable del proceso.

Los controles que han sido implementados y verificados su eficacia son considerados posteriormente como controles vigentes que deben ser actualizados en la Matriz de riesgos y oportunidades y que afectan al nuevo cálculo del nivel del riesgo de soborno.

5.5.1. Selección de las opciones para el tratamiento del riesgo de soborno

En función de la valoración del riesgo de soborno u oportunidad, el dueño del proceso puede tomar acciones tales como:

- Las opciones para abordar los riesgos de soborno pueden incluir: evitar riesgos decidiendo no iniciar o continuar con la actividad, aceptar determinados riesgos cuando ello permita aprovechar oportunidades que generen beneficios institucionales y cuyos efectos hayan sido previamente evaluados; implementar medidas orientadas a reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo o disminuir el impacto de sus posibles consecuencias; o mantenerlo mediante decisiones informadas.
- Las oportunidades pueden conducir a la adopción de nuevas prácticas, el fortalecimiento de la coordinación o cooperación interinstitucional, utilización de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la institución o las de sus usuarios.
- La selección de las opciones para el tratamiento del riesgo de soborno u oportunidades deben estar en función de los objetivos de soborno de la Procuraduría General del Estado, los criterios establecidos y los recursos disponibles.

5.5.2. Preparación e implementación de los planes de tratamiento del riesgo de soborno y oportunidad

La preparación e implementación de los planes de tratamiento del riesgo de soborno y oportunidad son responsabilidad del dueño del proceso y son monitoreados y dados seguimiento por la Responsable del SGAS.

Las acciones para implementarse deben ser proporcionales a los riesgos de soborno u oportunidades identificados.

Las partes interesadas son partes importantes que deben estar en continua comunicación y por ende deben ser consultadas para mirar si las acciones planteadas en el tratamiento son suficientes y proporcionales a los riesgos de soborno identificados.

Los planes de acción orientados al tratamiento de los riesgos de soborno y oportunidades, a pesar de ser cuidadosamente diseñados e implementados, pueden, en ocasiones, no producir los resultados esperados y consecuencias no previstas que deben ser identificadas y tratadas por los dueños de los procesos.

Si no hay opciones disponibles para el plan de acción (tratamiento) o si las opciones no modifican suficientemente el riesgo de soborno, estas acciones quedan registradas en la Matriz de riesgos y oportunidades respectivas para ser monitoreadas de manera permanente por el dueño del proceso y la Responsable del SGAS.

El riesgo de soborno residual que podría quedar, una vez tomadas las acciones, es monitoreado de manera permanente y, cuando se pueda, se vuelve a realizar un análisis para tomar nuevamente acciones en el caso de que se puedan ejecutar sobre el mismo.

El plan de acción sobre el riesgo de soborno u oportunidad debe incluir:

- Selección de la opción de tratamiento, incluido los controles operativos y financieros aplicables.
- Las personas responsables de la implementación y quien rinde cuentas sobre los resultados.
- Las acciones propuestas.

- Los recursos necesarios, incluye contingencias (cuando sea necesario y factible).
- Los indicadores de desempeño o método de verificación de la eficacia (cuando aplique).
- Las restricciones en el caso de que existieran.
- Los informes y seguimientos requeridos.
- Los plazos previstos para la realización y finalización de las acciones.

Los controles establecidos para los riesgos de soborno son comunicados a la Alta Dirección y partes interesadas por parte del dueño del proceso para que sean aplicadas de manera inmediata y, si es de requerir, se asignen los recursos necesarios acorde a cada uno de sus roles.

5.6. Seguimiento y revisión

La Responsable del SGAS tiene la obligación de dar seguimiento a todos los dueños de los procesos sobre la gestión del riesgo de soborno y las oportunidades, mediante la Matriz de riesgos y oportunidades en la Procuraduría General del Estado para asegurar y mejorar la gestión, el cumplimiento de las metas propuestas, la implementación de acciones sobre los riesgos de soborno y oportunidades, así como de velar que los resultados del proceso obtenidos sean los planificados.

El monitoreo y seguimiento lo ejecuta la Responsable del SGAS, quien realizará auditorías de vigilancia y son presentados a la Alta Dirección, quien registra los resultados entregados por los dueños de los procesos.

5.7. Registro e informe

El registro del cumplimiento de las actividades que se planifican es responsabilidad de cada uno de los dueños de los procesos y deben ser informado a la Responsable del SGAS con una frecuencia trimestral.

La Responsable del SGAS emitirá informes trimestrales sobre el desempeño de la gestión de riesgos de soborno y oportunidades.

El propósito del registro del cumplimiento de estas actividades sobre los riesgos de soborno u oportunidades es que todas las partes interesadas estén informadas de:

- Las actividades realizadas sobre el riesgo de soborno u oportunidad y los resultados de las mismas.
- La toma de decisiones sobre los riesgos de soborno y oportunidades.
- La mejora realizada sobre la gestión del riesgo de soborno y oportunidad.
- Involucrar a las partes interesadas, incluyendo a los responsables de los procesos, la Alta Dirección y todos aquellos que tengan la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la gestión del riesgo de soborno y oportunidades.

Las partes interesadas, deben ser informadas de los controles o requisitos establecidos en la gestión de riesgos de soborno u oportunidades por el dueño de los procesos bajo medios

electrónicos tales como emails, página web, etc., teniendo cuidado de que sean informados sobre las actividades y acciones que son pertinentes a su interacción y gestión.

En las reuniones de Revisión por la Dirección, la Responsable del SGAS presentará los resultados consolidados a los dueños de los procesos para que se tomen las acciones necesarias (si aplica) a fin de atacar los riesgos de soborno y maximizar las oportunidades.