

Guía para la Administración del Riesgo

**Departamento Administrativo
de la Función Pública**

**Dirección de Control Interno y
Racionalización de Trámites**

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ELIZABETH RODRÍGUEZ TAYLOR
Directora

JORGE LUÍS TRUJILLO ALFARO
Subdirector

MARÍA DEL PILAR ARANGO VIANA
Directora de Control Interno
y Racionalización de Trámites

JULIA GUTIÉRREZ DE PIÑERES JALILIE
Directora de Empleo Público

CLAUDIA PATRICIA HERNÁNDEZ LEÓN
Directora Oficina Jurídica

JOSE FERNANDO BERRÍO BERRÍO
Director De Desarrollo Organizacional

CELMIRA FRASSER ACEVEDO
Jefe Oficina Asesora de Planeación

VICTORIA EUGENIA DÍAZ ACOSTA
Jefe Oficina de Sistemas

Bogotá, D.C., Septiembre DE 2011
Cuarta Edición

ACTUALIZACIÓN:
MYRIAN CUBILLOS BENAVIDES
CARIDAD JIMÉNEZ GIRALDO
ÁNGELA MEJÍA JARAMILLO
JUAN FELIPE RUEDA GARCIA
ANDRÉS MÉNDEZ JIMÉNEZ
MARIANNE SALNAVE SANIN

| Contenido | |
|--|----|
| Tabla de contenido | 1 |
| Presentación | 3 |
| Introducción | 4 |
| Objetivos de la Administración del Riesgo | 6 |
| Referente normativo | 7 |
| Conceptos básicos: ¿Qué es el riesgo? Clases de riesgos ¿Qué significa gestionar el riesgo? | 10 |
| Metodología para administrar el Riesgo: ¿Cómo se gestiona el riesgo? ¿Qué es el contexto estratégico? ¿Cómo se identifica el riesgo? ¿Cómo se analiza el riesgo? ¿Cómo se valora el riesgo? | 14 |
| Políticas de Administración del Riesgo | 40 |
| Comunicación y Consulta | 41 |
| Monitoreo y Revisión | 42 |

Contenido

| | |
|-------------------------|----|
| Términos y Definiciones | 43 |
| Bibliografía | 46 |

Presentación

El dinamismo actual de la Administración Pública ha implicado que las políticas públicas se encuentren en constante revisión y redimensionamiento; por ello el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP, presenta la actualización del documento original denominado Administración del Riesgo, que tiene como fin entregar lineamientos y aclaraciones sobre la aplicación de la metodología planteada en la guía emitida en el año 2009, esto considerando la importancia cada vez mayor, que para las entidades representa su aplicación como elemento básico en su planeación estratégica.

La administración del riesgo ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico a la entidad.

La consigna es que la administración del riesgo sea incorporada al interior de las entidades como una política de gestión por parte de la alta dirección y cuente con la participación y respaldo de todos los servidores públicos; tarea que se facilitará con la implementación de la metodología aquí presentada, lo cual permite establecer mecanismos para identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente están expuestas y poder de esta manera fortalecer el Sistema de Control Interno permitiendo el cumplimiento de los objetivos misionales y los fines esenciales del Estado.

ELIZABETH RODRÍGUEZ TAYLOR
Directora

Introducción

La administración del riesgo para las entidades públicas en todos sus órdenes, cobra hoy mayor importancia, dado el dinamismo y constantes cambios, que el mundo globalizado de hoy exige. Estos cambios hacen que dichas entidades deban enfrentarse a factores internos y externos que pueden crear incertidumbre sobre el logro de sus objetivos. Así el efecto que dicha incertidumbre tiene en los objetivos de una organización se denomina “riesgo”¹.

Es importante recordar que el Estado Colombiano mediante el Decreto 1537 de 2001, estableció una serie de elementos técnicos requeridos para el desarrollo adecuado y fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las diferentes entidades y organismos de la Administración Pública, uno de ellos la “Administración del Riesgo”, considerando que la identificación y análisis del riesgo, entrega información suficiente y objetiva que les permitirá aumentar la probabilidad de alcanzar sus objetivos institucionales.

Así mismo a través del Decreto 1599 de 2005 se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno –MECI para todas las entidades del Estado, donde la “Administración del Riesgo” ha sido contemplada como uno de los componentes del Subsistema de Control Estratégico y ha sido definida en el Anexo Técnico como “el conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, permiten a la entidad pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública autocontrolar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos”.

Al ser un componente del Subsistema de Control Estratégico, la Administración del Riesgo se sirve de la planeación estratégica (misión, visión, establecimiento de objetivos, metas, factores críticos de éxito), del campo de aplicación (procesos, proyectos, unidades de

¹ NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO31000

negocio, sistemas de información), del Componente Ambiente de Control y todos sus elementos.² Su mirada sistémica contribuye a que la entidad no solo garantice la gestión institucional y el logro de los objetivos sino que fortalece el ejercicio del Control Interno en las entidades de la Administración Pública.

La actualización de la Cartilla “Guía Administración del Riesgo”, obedece a la armonización entre el Modelo Estándar de Control Interno -MECI y la Norma Técnica de Calidad NTCGP1000:2009, donde se sugiere adoptar la metodología planteada por la Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites del Departamento Administrativo de la Función Pública, con el fin de facilitarle a las entidades el ejercicio de la administración del Riesgo. Cabe anotar que el ICONTEC a través de la norma NTC ISO 31000 actualizó la norma NTC5254 base para el documento original.

² Modelo Estándar de Control Interno MECI. Manual de Implementación versión 2. Mayo 2009.

Objetivos de la Administración del Riesgo

Cuando la administración del riesgo se implementa y se mantiene, le permite a la entidad³:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los mismos.
- Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en todos los niveles de la entidad.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores de las entidades de la Administración Pública en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Mejorar el Gobierno.
- Proteger los recursos del Estado.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Asignar y usar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.
- Mejorar la eficacia y eficiencia operativa.
- Mejorar el aprendizaje y la flexibilidad organizacional.

Referente normativo

El Riesgo y su administración están fundamentados en el siguiente marco normativo:

| Contenido | |
|------------------|--|
| Norma | <p style="text-align: center;">Ley 87 de 1993</p> <p>Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. (Modificada parcialmente por la Ley 1474 de 2011) <i>Artículo 2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO: literal a). Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan.</i> <i>Literal f). Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos</i></p> |
| | <p style="text-align: center;">Ley 489 de 1998</p> <p>Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración pública <i>Capítulo VI. Sistema Nacional de Control Interno</i></p> |
| | <p style="text-align: center;">Decreto 2145 de 1999</p> <p>Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y territorial y se dictan otras disposiciones. (Modificado parcialmente por el Decreto 2593 del 2000).(y por el Art. 8º. de la ley 1474 de 2011)</p> |
| | <p style="text-align: center;">Directiva presidencial 09 de 1999</p> <p>Lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción</p> |

| Norma | Contenido | |
|--------------|--------------------------------------|---|
| | Decreto 2593 del 2000 | Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2145 de noviembre 4 de 1999. |
| | Decreto 1537 de 2001 | <p>Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado</p> <p>Parágrafo del Artículo 4º señala los objetivos del sistema de control interno (...) define y aplica medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones...y en su Artículo 3º establece el rol que deben desempeñar las oficinas de control interno (...) que se enmarca en cinco tópicos (...) valoración de riesgos. Así mismo establece en su Artículo 4º la Administración de riesgos, como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades publicas (...).</p> |
| | Decreto 1599 de 2005 | <p>Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano y se presenta el anexo técnico del MECI 1000:2005.</p> <p>1.3 Componentes de administración del riesgo</p> |
| | Decreto 4485 de 2009 | <p>Por el cual se adopta la actualización de la NTCGP a su versión 2009.</p> <p>Numeral 4.1 Requisitos Generales literal g) “establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad” cuando un riesgo se materializa es necesario tomar acciones correctivas para evitar o disminuir la probabilidad de que vuelva a suceder”. Este decreto aclara la importancia de la Administración del riesgo en el Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades.</p> |

| Contenido | | |
|--------------|---------------------|--|
| Norma | Ley 1474 de 2011 | <p>Estatuto Anticorrupción. Artículo 73. “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano” que deben elaborar anualmente todas las entidades, incluyendo el mapa de riesgos de corrupción, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias antitrámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.</p> |

Conceptos básicos

¿Qué es el Riesgo?

El concepto de Administración del Riesgo se introduce en las entidades públicas, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón de ser están permanentemente expuestas a diferentes riesgos o eventos que pueden poner en peligro su existencia.

Desde la perspectiva del Control Interno, el modelo COSO (*Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's*), adaptado para Colombia por el ICONTEC mediante la Norma Técnica NTC5254, actualizada y reemplazada en 2011 por la Norma Técnica NTC-ISO31000, interpreta que la eficiencia del control está en el manejo de los riesgos, es decir: el propósito principal del control es la reducción de los mismos propendiendo porque el proceso y sus controles garanticen, de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivos de la entidad van a ser alcanzados y establece que la administración del riesgo es:

“Un proceso efectuado por la Alta Dirección de la entidad y por todo el personal para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El enfoque de riesgos no se determina solamente con el uso de la metodología, sino logrando que la evaluación de los riesgos se convierta en una parte natural del proceso de planeación.”⁴

Para los efectos de este documento se aplica la siguiente definición:

Riesgo es la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

La tendencia más común es la valoración del riesgo como una amenaza, en este sentido, los esfuerzos institucionales se dirigen a reducir, mitigar o eliminar su ocurrencia

Pero existe también la percepción del riesgo como una oportunidad, lo cual implica que su gestión está dirigida a maximizar los resultados que éstos generan.

Clases de Riesgos:

El Riesgo está vinculado con todo el quehacer; se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o cualquier asunto que deje de incluir el riesgo como una posibilidad.

Las entidades, durante el proceso de identificación del riesgo, pueden hacer una clasificación de los mismos, con el fin de formular políticas de operación para darles el tratamiento indicado, así mismo este análisis servirá de base para el impacto o consecuencias durante el proceso de análisis del riesgo contemplado dentro de la metodología.

Se debe tener en cuenta que los riesgos no son sólo de carácter económico o están únicamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales; éstos hacen parte de cualquier gestión que se realice.

Entre las clases de riesgos que pueden presentarse están⁵:

⁵ Casals & Associates Inc, PriceWaterhouseCoopers, USAID, Documento Mapas de Riesgos, octubre 2003, p.6-7

Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

Riesgos de Imagen: Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

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

Riesgos Financieros: Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

Riesgos de Cumplimiento: Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgos de Tecnología: Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

¿Qué significa gestionar el Riesgo?

En términos generales la gestión del riesgo se refiere a los principios y metodología para la gestión eficaz del riesgo, mientras que gestionar el riesgo se refiere a la aplicación de éstos principios y metodología a riesgos particulares.

La administración del Riesgo comprende el conjunto de Elementos de Control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales. La administración del riesgo, contribuye a que la entidad consolide su Sistema de Control Interno y a que se genere una cultura de Autocontrol y autoevaluación al interior de la misma.

Las etapas sugeridas para una adecuada administración del Riesgo son las siguientes:

Compromiso de las alta y media dirección, como encargadas de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y de definir las políticas para la gestión de los riesgos identificados y valorados entre las que se encuentran la definición de canales directos de comunicación y el apoyo a todas las acciones emprendidas en este sentido, propiciando los espacios y asignando los recursos necesarios. Así mismo, debe designar a un directivo de primer nivel (debe ser el mismo que tiene a cargo el desarrollo o sostenimiento del MECI y el Sistema de Gestión de la Calidad) que asesore y apoye todo el proceso de diseño e implementación del Componente.

Conformación de un Equipo MECI o de un grupo interdisciplinario: Es importante conformar un equipo que se encargue de liderar el proceso dentro de la entidad y cuente con un canal directo de comunicación con los designados de la dirección y de las diferentes dependencias. Dicho equipo lo deben integrar personas de diferentes dependencias que conozcan muy bien la entidad y el funcionamiento de los diferentes procesos para que se facilite la aplicación de la metodología y la construcción de los mapas de riesgos por proceso e institucionales.

Capacitación en la metodología: Definido el Equipo MECI o el grupo interdisciplinario, debe capacitarse a sus integrantes en la metodología sobre administración del Riesgo y su relación con los demás Subsistemas y Elementos del Modelo Estándar de Control Interno- MECI, de modo que se conviertan en multiplicadores de esta información al interior de cada uno los procesos donde sea que participen. Ellos se convertirán en capacitadores de otros servidores o bien podrán acompañar el levantamiento de los mapas al interior de sus procesos.

Metodología

Las entidades de la administración pública deben darle cumplimiento a su misión constitucional y legal, a través de sus objetivos institucionales, los cuales se desarrollan a partir del diseño y ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos. El cumplimiento de dichos objetivos puede verse afectada por factores tanto internos como externos que crean riesgos frente a todas sus actividades, razón por la cual se hace necesario contar con acciones tendientes a administrarlos.

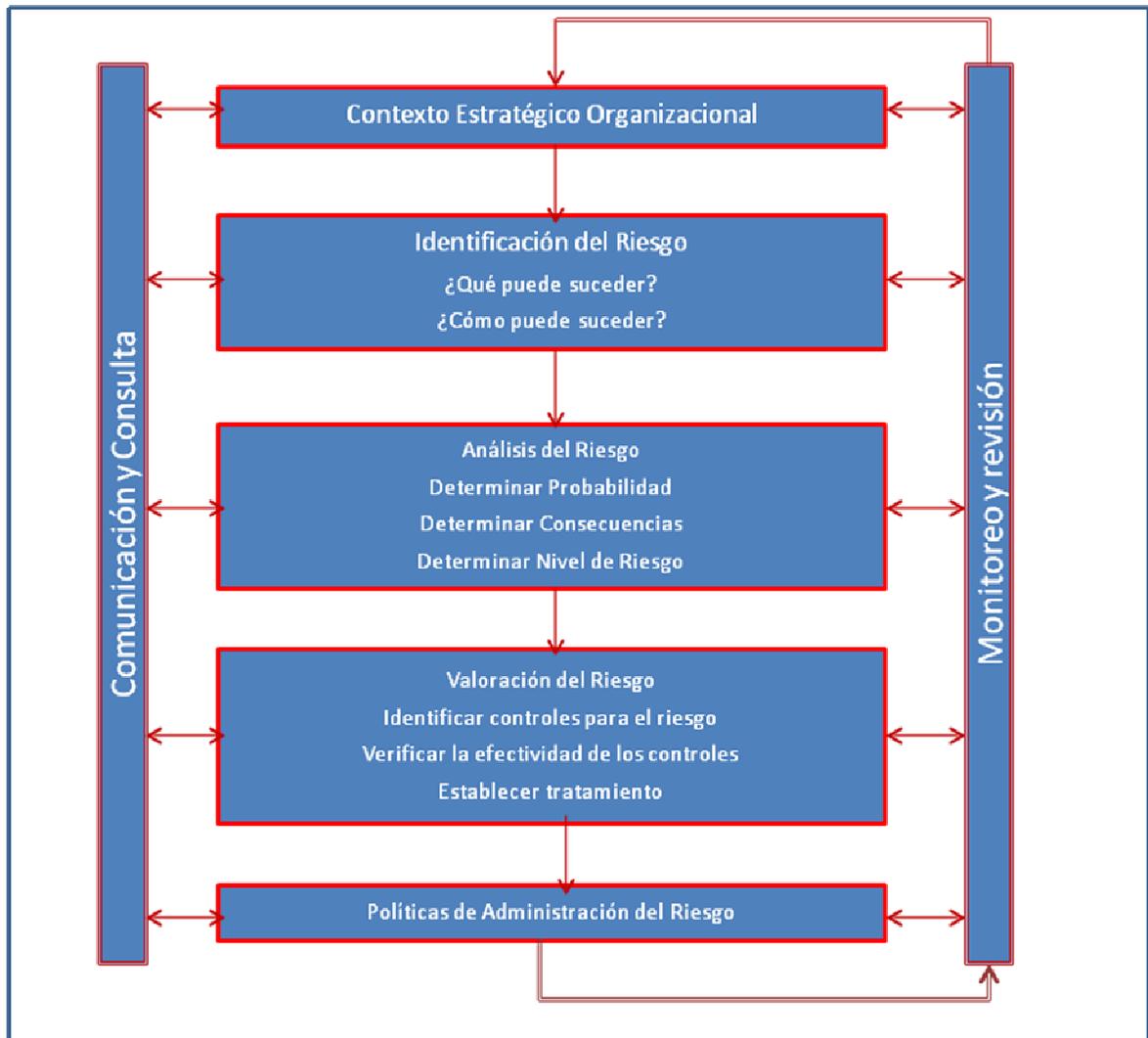
El adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la entidad, con el fin de asegurar dicho manejo es importante que se establezca el entorno y ambiente organizacional de la entidad, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos, esto en desarrollo de los siguientes elementos:

- Contexto Estratégico
- Identificación de riesgos
- Análisis de riesgos
- Valoración de riesgos
- Políticas de Administración de Riesgos

Al ser un componente del **Subsistema de Control Estratégico**, para una adecuada administración del Riesgo se debe tener en cuenta:

- La planeación estratégica (misión, visión, establecimiento de objetivos, metas, factores críticos de éxito)
- El campo de aplicación (procesos, proyectos, unidades de negocio, sistemas de información)
- El Componente Ambiente de Control y todos sus elementos (Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos, las políticas de Desarrollo del Talento Humano y el Estilo de Dirección)
- La identificación de eventos (internos y externos) y de los resultados generados por el Componente Direccionamiento Estratégico y sus Elementos de Control (Planes y Programas, Modelo de Operación y Estructura Organizacional)
- El Elemento “Controles” del Subsistema de Control de Gestión al momento de realizar la valoración de los riesgos (identificación, medición y priorización) y la formulación de la política (para evitar, aceptar, reducir, transferir el riesgo).

Proceso para la Administración del Riesgo⁶



⁶ Comunicar y consultar es una actividad que se refiere al conocimiento previo que deben tener quienes participan en la gestión del riesgo, con el fin de lograr que las decisiones en la materia se tomen con base en información pertinente y actualizada. Estos deberían incluir aspectos como el riesgo identificado, sus causas, sus consecuencias y las medidas que se toman para tratarlo. Esta comunicación es eficaz para garantizar que los responsables de implementar las actividades relacionadas con la gestión del riesgo entiendan las bases sobre las cuales se toman las decisiones.

¿Qué es el contexto estratégico?

Son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución.

Las situaciones del entorno o externas pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político y legal, bien se internacional, nacional o regional según sea el caso de análisis.

Las situaciones internas están relacionadas con la estructura, cultura organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los planes y programas, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta una entidad.

| EJEMPLO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE RIESGO | |
|--|---|
| FACTORES EXTERNOS | FACTORES INTERNOS |
| Económicos: disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia | Infraestructura: disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital |
| Medioambientales: emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible | Personal: capacidad del personal, salud, seguridad |
| Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación | Procesos: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento |
| Sociales: demografía, responsabilidad social, terrorismo | Tecnología: integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento |
| Tecnológicos: interrupciones, comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente | |

Se recomienda establecer los objetivos, las estrategias, el alcance y los parámetros de las actividades de la entidad⁷ o de aquellos procesos donde se aplicará la metodología para poder iniciar el análisis de contexto estratégico.

Para determinar el contexto estratégico de la institución es posible utilizar herramientas y técnicas como las que se relacionan a continuación⁸:

1. Inventario de Eventos

- Son listas de eventos posibles utilizadas con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada.
- Son útiles para asegurar una visión coherente con otras actividades similares dentro de la entidad.

EJEMPLO:

Antes de emprender un proyecto de desarrollo de software, la entidad realiza un inventario de riesgos genéricos inherentes a los proyectos de este tipo. Dicho inventario constituye una manera útil de aprovechar el conocimiento acumulado por otras personas sobre el riesgo experimentado en esa área.

2. Talleres de Trabajo

- Habitualmente reúnen a funcionarios de diversas funciones o niveles.
- El propósito es aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos que están relacionados con un proceso, proyecto o programa.

EJEMPLO:

Paralelamente con el establecimiento de objetivos de un proyecto, el líder de proceso y su equipo irán identificando eventos que podrían afectar el logro de los objetivos del mismo.

⁸ Administración de Riesgos Corporativos. Técnicas de Aplicación PricewaterhouseCoopers, Colombia. 2005

3. Análisis de Flujo de Procesos:

- Representación esquemática de interrelaciones de ENTRADAS, TAREAS, SALIDAS Y RESPONSABILIDADES.
- Una vez realizado el esquema los eventos son analizados frente a los objetivos del proceso.
- Esta técnica puede utilizarse para tener una visión a cierto nivel de detalle del proceso analizado.

EJEMPLO:



Igualmente pueden utilizarse diferentes fuentes de información tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, informes de años anteriores.

El contexto estratégico es la base para la identificación del riesgo, dado que de su análisis suministrará la información sobre las CAUSAS del riesgo.

EJEMPLO APLICADO A LA METODOLOGÍA⁹:

| CONTEXTO ESTRATÉGICO | | | |
|--|--|--------------------------|--|
| PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO | | | |
| OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. | | | |
| FACTORES EXTERNOS | CAUSAS | FACTORES EXTERNOS | CAUSAS |
| Nueva tecnología disponible | No se realizan las actualizaciones de hardware y software. | Tecnología | No. equipos insuficientes y algunos obsoletos. |
| Normatividad | Cambios normativos. | Talento humano | - Desconocimiento de la normatividad aplicada - Resistencia al cambio. - Desmotivación. |
| Relación con otras entidades. | Demoras en la respuesta de comunicaciones enviadas a otras entidades relacionadas. | Sistemas de información | -Proceso manual, que puede generar registros erróneos o falta de registros. -Información desactualizada |
| Necesidades de la comunidad. | Incremento en el número de solicitudes por alta demanda de usuarios, desbordando la capacidad instalada. | Procedimientos | Fallas en el seguimiento a los procedimientos del proceso. |

⁹ El ejemplo utilizado fue producto de un ejercicio realizado con la Gobernación del Meta. 2011

¿Cómo se identifica el Riesgo?

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados para la entidad, y que pueden afectar el logro de los objetivos.

Una manera para que todos los servidores de la entidad conozcan y visualicen los riesgos, es a través de la utilización del formato de identificación de riesgos el cual permite hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas con base en los factores de riesgo internos y externos (contexto estratégico), presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo los posibles efectos (consecuencias).

Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con los objetivos de los procesos y los objetivos institucionales. Es allí donde, al igual que todos los servidores, la gerencia pública adopta un papel proactivo en el sentido de visualizar en sus contextos estratégicos y misionales los factores o causas que pueden afectar el curso institucional, dada la especialidad temática que manejan en cada sector o contexto socioeconómico.

Entender la importancia del manejo del riesgo implica conocer con más detalle los siguientes conceptos:

- Proceso: Nombre del proceso.
- Objetivo del proceso: Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.
- Riesgo: Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.

- **Causas (factores internos o externos):** Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.
- **Descripción:** Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
- **Efectos:** Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como: daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

Algunas entidades durante el proceso de identificación del riesgo, pueden hacer una clasificación de los mismos, con el fin de establecer con mayor facilidad el análisis del impacto, considerado en el siguiente paso del proceso de análisis del riesgo.

Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

Riesgos de Imagen: Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

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

Riesgos Financieros: Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

Riesgos de Cumplimiento: Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgos de Tecnología: Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

EJEMPLO APLICADO A LA METODOLOGÍA

| IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO | | | |
|---|--|--|---|
| PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO | | | |
| OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. | | | |
| CAUSAS | RIESGO | DESCRIPCIÓN | CONSECUENCIAS POTENCIALES |
| No. equipos insuficientes y algunos obsoletos. | Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios. | No se generan las respuestas dentro de los términos legales. | Sanciones Demandas. |
| No se realizan las actualizaciones de hardware y software. | | | |
| -Proceso manual, que puede generar registros erróneos o falta de registros. -Información desactualizada | | | |
| - Desconocimiento de la normatividad aplicada - Resistencia al cambio. - Desmotivación. | Generación de respuestas inadecuadas o erróneas a los usuarios. | Respuestas sin la competencia técnica o no acorde a lo requerido. | Pérdida de imagen y alto nivel de quejas por parte de los usuarios. |
| Fallas en el seguimiento a los procedimientos del proceso. | | | |

Preguntas claves para la identificación del riesgo.

¿Qué puede suceder?

¿Cómo puede suceder?

Es importante observar que el proceso de identificación del riesgo es posible realizarlo a partir de varias causas que pueden estar relacionadas.

¿Cómo se analiza el Riesgo?

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, éste último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

El análisis del riesgo depende de la información obtenida en la fase de identificación de riesgos.

Pasos claves en el análisis de riesgos

- Determinar probabilidad
- Determinar consecuencias
- Clasificación del Riesgo
- Estimar el nivel del riesgo

Se han establecido dos aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados, Probabilidad e Impacto.

Por *Probabilidad* se entiende la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: número de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Por *Impacto* se entienden las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Para adelantar el análisis del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos: Calificación del riesgo y Evaluación del riesgo

Calificación del riesgo: se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo.

Bajo el criterio de Probabilidad, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones¹⁰:

10 ICONTEC HB141 Guía para la Financiación del Riesgo. Apéndice A. 2008.

Tabla de Probabilidad

| NIVEL | DESCRIPTOR | DESCRIPCIÓN | FRECUENCIA |
|-------|-------------|--|--|
| 1 | Raro | El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales. | No se ha presentado en los últimos 5 años. |
| 2 | Improbable | El evento puede ocurrir en algún momento | Al menos de 1 vez en los últimos 5 años. |
| 3 | Posible | El evento podría ocurrir en algún momento | Al menos de 1 vez en los últimos 2 años. |
| 4 | Probable | El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias | Al menos de 1 vez en el último año. |
| 5 | Casi Seguro | Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias | Más de 1 vez al año. |

Bajo el criterio de Impacto, el riesgo se debe medir a partir de las siguientes especificaciones:

Tabla de Impacto

| NIVEL | DESCRIPTOR | DESCRIPCIÓN |
|-------|----------------|--|
| 1 | Insignificante | Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad. |
| 2 | Menor | Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad. |
| 3 | Moderado | Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad. |
| 4 | Mayor | Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad |
| 5 | Catastrófico | Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad. |

Para determinar el impacto se pueden utilizar las siguientes tablas que representan los temas en que suelen impactar la ocurrencia de los riesgos y se asocian con la clasificación del riesgo previamente realizada, y se relaciona con las consecuencias potenciales del riesgo identificado¹¹

¹¹ Las tablas propuestas representan los impactos de mayor ocurrencia en las entidades del Estado, no obstante cada entidad puede incluir otros tipos de impacto según su particularidad.

IMPACTO DE CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN¹²

| NIVEL | CONCEPTO |
|-------|---------------------|
| 1 | Personal |
| 2 | Grupo de Trabajo |
| 3 | Relativa al Proceso |
| 4 | Institucional |
| 5 | Estratégica |

IMPACTO DE CREDIBILIDAD O IMAGEN¹³

| NIVEL | CONCEPTO |
|-------|------------------------|
| 1 | Grupo de Funcionarios |
| 2 | Todos los funcionarios |
| 3 | Usuarios Ciudad |
| 4 | Usuarios Región |
| 5 | Usuarios País |

IMPACTO LEGAL¹⁴

| NIVEL | CONCEPTO |
|-------|-----------------------------|
| 1 | Multas |
| 2 | Demandas |
| 3 | Investigación Disciplinaria |
| 4 | Investigación Fiscal |
| 5 | Intervención - Sanción |

12 El impacto de confidencialidad de la información se refiere a la pérdida o revelación de la misma. Cuando se habla de información reservada institucional se hace alusión a aquella que por la razón de ser de la entidad sólo puede ser conocida y difundida al interior de la misma; así mismo, la sensibilidad de la información depende de la importancia que esta tenga para el desarrollo de la misión de la entidad.

13 El impacto de credibilidad se refiere a la pérdida de la misma frente a diferentes actores sociales o dentro de la entidad.

14 El impacto legal se relaciona con las consecuencias legales para una entidad, determinadas por los riesgos relacionados con el incumplimiento en su función administrativa, ejecución presupuestal y normatividad aplicable.

IMPACTO OPERATIVO¹⁵

| NIVEL | CONCEPTO |
|-------|---|
| 1 | Ajustes a una actividad concreta |
| 2 | Cambios en Procedimientos |
| 3 | Cambios en la interacción de los procesos |
| 4 | Intermitencia en el Servicio |
| 5 | Paro Total del Proceso |

Ahora bien, considerando que para un proceso es posible analizar más de un impacto, se pueden ir agrupando en el siguiente cuadro, donde se van estableciendo más concretamente cada impacto:

| TIPO DE IMPACTO | INSIGNIFICANTE (1) | MENOR (2) | MODERADO (3) | MAYOR (4) | CATASTRÓFICO (5) |
|----------------------|---|---|-----------------------------------|--|---|
| Imagen ¹⁶ | Se afectó al grupo de funcionarios del proceso. | Se afectó a todos los funcionarios de la entidad. | Se afectó a los usuarios locales. | Se afectó a los usuarios locales y regionales. | Se afectó a los usuarios en el Orden Nacional |
| | | | | | |

¹⁵ El impacto operativo aplica en la mayoría de las entidades para los procesos clasificados como de apoyo, ya que sus riesgos pueden afectar el normal desarrollo de otros procesos dentro de la misma.

¹⁶ En el ejemplo se muestra un análisis sobre el Impacto de Credibilidad o Imagen. En este mismo sentido se puede ir incluyendo otros impactos del proceso que se esté analizando.

Evaluación del Riesgo: permite comparar los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al mismo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Para facilitar la calificación y evaluación a los riesgos, a continuación se presenta una matriz que contempla un análisis cualitativo, para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad).

Las categorías relacionadas con el Impacto son: insignificante, menor, moderado, mayor y catastrófico. Las categorías relacionadas con la Probabilidad son: raro, improbable, posible, probable y casi seguro.

Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos

| PROBABILIDAD | IMPACTO | | | | |
|-----------------|--------------------|-----------|--------------|-----------|------------------|
| | Insignificante (1) | Menor (2) | Moderado (3) | Mayor (4) | Catastrófico (5) |
| Raro (1) | B | B | M | A | A |
| Improbable (2) | B | B | M | A | E |
| Posible (3) | B | M | A | E | E |
| Probable (4) | M | A | A | E | E |
| Casi Seguro (5) | A | A | E | E | E |

B: Zona de riesgo Baja: Asumir el riesgo
M: Zona de riesgo Moderada: Asumir el riesgo, Reducir el riesgo
A: Zona de riesgo Alta: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir
E: Zona de riesgo Extrema: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir

EJEMPLO APLICADO A LA METODOLOGÍA¹⁷

| ANÁLISIS DEL RIESGO | | | | | |
|---|--------------|---------|--------------|------------------------------|--|
| PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO | | | | | |
| OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. | | | | | |
| RIESGO | CALIFICACIÓN | | Tipo Impacto | Evaluación Zona de Riesgo | Medidas de Respuesta |
| | Probabilidad | Impacto | | | |
| Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley). | 4 | 3 | Legal | Zona Riesgo Alta | Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo. |

| PROBABILIDAD | IMPACTO | | | | |
|-----------------|--------------------|-----------|--------------|-----------|------------------|
| | Insignificante (1) | Menor (2) | Moderado (3) | Mayor (4) | Catastrófico (5) |
| Raro (1) | B | B | M | A | A |
| Improbable (2) | B | B | M | A | E |
| Posible (3) | B | M | A | E | E |
| Probable (4) | M | A | A | E | E |
| Casi Seguro (5) | A | A | E | E | E |

B: Zona de riesgo Baja: Asumir el riesgo
M: Zona de riesgo Moderada: Asumir el riesgo, Reducir el riesgo
A: Zona de riesgo Alta: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir
E: Zona de riesgo Extrema: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir

Este primer análisis del riesgo se denomina *Riesgo Inherente*¹⁸ y se define como aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones por parte de la Dirección para modificar su probabilidad o impacto.

¹⁷ Para efectos del ejemplo sólo se trabajará un (1) riesgo de los dos (2) inicialmente identificados.

¹⁸ Administración de Riesgos Corporativos. Técnicas de Aplicación PricewaterhouseCoopers, Colombia. 2005. Página 39

¿Cómo se valora el Riesgo?

Acciones fundamentales para valorar el riesgo.

- Identificar controles existentes
- Verificar efectividad de los controles
- Establecer prioridades de tratamiento

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y para la 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.

Algunos ejemplos de tipos de control¹⁹:

| | |
|-----------------------------|---|
| Controles de Gestión | Políticas claras aplicadas |
| | Seguimiento al plan estratégico y operativo |
| | Indicadores de gestión |
| | Tableros de control |
| | Seguimiento a cronograma |
| | Evaluación del desempeño |
| | Informes de gestión |
| | Monitoreo de riesgos |
| Controles Operativos | Conciliaciones |
| | Consecutivos |
| | Verificación de firmas |
| | Listas de chequeo |
| | Registro controlado |
| | Segregación de funciones |
| | Niveles de autorización |
| | Custodia apropiada |
| | Procedimientos formales aplicados |
| | Pólizas |
| | Seguridad física |
| | Contingencias y respaldo |
| | Personal capacitado |
| | Aseguramiento y calidad |
| Controles Legales | Normas claras y aplicadas |
| | Control de términos |

¹⁹ Tomado de Superintendencia Financiera

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 para 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.

El procedimiento para la valoración del riesgo parte de la evaluación de los controles existentes, lo cual implica:

- Describirlos (estableciendo si son preventivos o correctivos).
- Revisarlos para determinar si los controles están documentados, si se están aplicando en la actualidad y si han sido efectivos para minimizar el riesgo.
- Es importante que la valoración de los controles incluya un análisis de tipo cuantitativo, que permita saber con exactitud cuántas posiciones dentro de la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos es posible desplazarse²⁰, a fin de bajar el nivel de riesgo al que está expuesto el proceso analizado.

| PROBABILIDAD | IMPACTO | | | | |
|-----------------|--------------------|-----------|--------------|-----------|------------------|
| | Insignificante (1) | Menor (2) | Moderado (3) | Mayor (4) | Catastrófico (5) |
| Raro (1) | B | B | M | A | A |
| Improbable (2) | B | B | M | A | E |
| Posible (3) | B | M | A | E | E |
| Probable (4) | M | A | A | E | E |
| Casi cierto (5) | A | A | E | E | E |

²⁰ Los controles luego de su valoración permiten desplazarse en la matriz, de acuerdo a si cubren probabilidad o impacto, en el caso de la probabilidad desplazaría casillas hacia arriba y en el caso del impacto hacia la izquierda, como se muestra en el gráfico, de acuerdo a la valoración de controles.

¿Cómo se valoran los Controles?

A continuación se muestran dos cuadros orientadores para ponderar de manera objetiva los controles y poder determinar el desplazamiento dentro de la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos²¹

| PARÁMETROS | CRITERIOS | TIPO DE CONTROL | | PUNTAJES |
|--------------------------------------|--|-----------------|---------|------------|
| | | Probabilidad | Impacto | |
| Herramientas para ejercer el control | Posee una herramienta para ejercer el control. | | | 15 |
| | Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta | | | 15 |
| | En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva. | | | 30 |
| Seguimiento al control | Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento. | | | 15 |
| | La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada. | | | 25 |
| | TOTAL | | | 100 |

| RANGOS DE CALIFICACIÓN DE LOS CONTROLES | DEPENDIENDO SI EL CONTROL AFECTA PROBABILIDAD O IMPACTO DESPLAZA EN LA MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS | |
|---|---|--------------------------------------|
| | CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD | CUADRANTES A DISMINUIR EN EL IMPACTO |
| Entre 0-50 | 0 | 0 |
| Entre 51-75 | 1 | 1 |
| Entre 76-100 | 2 | 2 |

21 LINEAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION DEL RIESGO. Guía versión 03. Presidencia de la República. Junio 2011.

El resultado obtenido a través de la valoración del riesgo, es denominado también tratamiento del riesgo, ya que se “involucra la selección de una o más opciones para modificar los riesgos y la implementación de tales acciones”²² así el desplazamiento dentro de la Matriz de Evaluación y Calificación determinará finalmente la selección de la opciones de tratamiento del riesgo, así:

- *Evitar el riesgo*, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Por ejemplo: el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.
- *Reducir el riesgo*, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Por ejemplo: a través de la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- *Compartir o Transferir el riesgo*, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar, la tercerización.
- *Asumir un riesgo*, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo

Dicha selección implica equilibrar los costos y los esfuerzos para su implementación, así como los beneficios finales, por lo tanto se deberá considerar aspectos como:

- Viabilidad Jurídica.
- Viabilidad Técnica.
- Viabilidad Institucional.
- Viabilidad Financiera o económica.
- Análisis de costo-beneficio.

Una vez implantadas las acciones para el manejo de los riesgos, la valoración después de controles se denomina riesgo residual, éste se define como aquel que permanece después que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.²³

23 Administración de Riesgos Corporativos. Técnicas de Aplicación PricewaterhouseCoopers, Colombia. 2005. Pág. 40

EJEMPLO APLICADO A LA METODOLOGÍA

| VALORACIÓN DEL RIESGO | | | | | | | |
|---|--------------|---------|---|---|--|--------------------------------|---------------|
| PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO | | | | | | | |
| OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. | | | | | | | |
| RIESGO | CALIFICACIÓN | | CONTROLES | VALORACIÓN ²⁴ | | | |
| | Probabilidad | Impacto | | Tipo Contro Prob. o Impacto | PUNTAJE Herramientas para ejercer el control | PUNTAJE Seguimiento al control | Puntaje Final |
| Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley). | 4 | 3 | Aplicativo que permite mediante alarmas controlar las fechas límite para las respuestas a los usuarios sobre las comunicaciones escritas recibidas. | Prob. | 30 | 25 | 55 |
| | | | Plan de capacitaciones a los servidores, sobre la normatividad vigente y el manejo adecuado del sistema de información implementado. | Prob. | 30 | 25 | 55 |
| | | | | Desplaza 2 casillas en Probabilidad ²⁵ | | | |

24 Esta valoración está relacionada con los cuadros de análisis para la calificación objetiva de controles.

25 Ver desplazamiento en la matriz siguiente página.

| PROBABILIDAD | IMPACTO | | | | |
|-----------------|--------------------|-----------|--------------|-----------|------------------|
| | Insignificante (1) | Menor (2) | Moderado (3) | Mayor (4) | Catastrófico (5) |
| Raro (1) | B | B | M | A | A |
| Improbable (2) | B | B | M | A | E |
| Posible (3) | B | M | A | E | E |
| Probable (4) | M | A | A | E | E |
| Casi Seguro (5) | A | A | E | E | E |

B: Zona de riesgo Baja: Asumir el riesgo
M: Zona de riesgo Moderada: Asumir el riesgo, Reducir el riesgo
A: Zona de riesgo Alta: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir
E: Zona de riesgo Extrema: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir

NUEVA VALORACIÓN DE ACUERDO A LOS CONTROLES IDENTIFICADOS

| PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO | | | | | |
|---|--------------|---------|--------------|------------------------------------|--|
| OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. | | | | | |
| RIESGO | CALIFICACIÓN | | Tipo Impacto | Evaluación Zona de Riesgo | Medidas de Respuesta |
| | Probabilidad | Impacto | | | |
| Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley). | 2 | 3 | Legal | Zona Riesgo ²⁶ Moderado | Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo. |

26 Para el ejemplo aplicado, el riesgo identificado pasó de la Zona de Riesgo Alta a la Zona de Riesgo Moderado.

Elaboración del Mapa de Riesgos

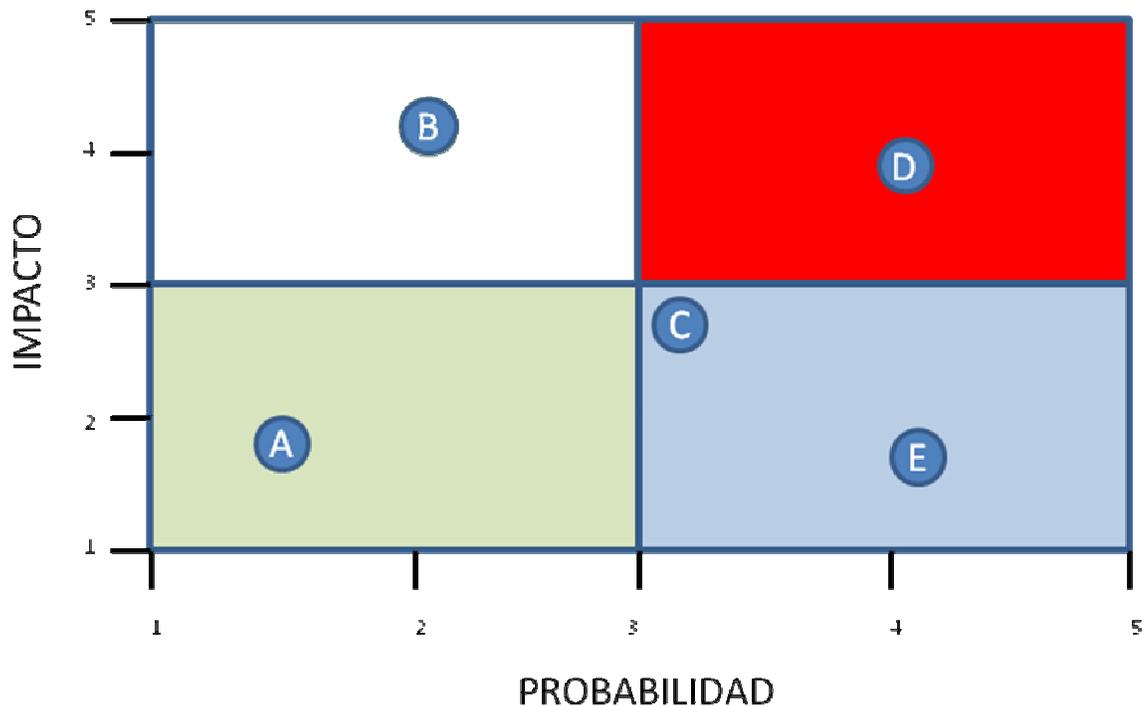
El mapa de riesgos es una representación final de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos²⁷ frente a un proceso, proyecto o programa.

Un mapa de riesgos puede adoptar la forma de un cuadro resumen que muestre cada uno de los pasos llevados a cabo para su levantamiento, como se sugiere a continuación:

| MAPA DE RIESGOS | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|---------|-------------------|-----------|--------------------|---------|------------------|-----------------|----------|-------|-----------|
| PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. | | | | | | | | | | | |
| RIESGO | CALIFICACIÓN | | EVALUACIÓN RIESGO | CONTROLES | NUEVA CALIFICACIÓN | | NUEVA EVALUACIÓN | OPCIONES MANEJO | ACCIONES | RESP. | INDICADOR |
| | Probabilidad | Impacto | | | Probabilidad | Impacto | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

²⁷ Administración de Riesgos Corporativos. Técnicas de Aplicación PricewaterhouseCoopers, Colombia. 2005. Pág. 53

Sin embargo dependiendo de la profundidad que se desea tener en la documentación, podría incluirse un gráfico como el que se muestra a continuación²⁸:



Cada letra dentro del gráfico hará alusión a los riesgos del proceso y visualmente muestra los riesgos que están en las zonas más altas.

Se debe tener en cuenta:

- **Mapa de Riesgos Institucional:** Contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, permitiendo conocer las políticas inmediatas de respuesta ante ellos.
- **Mapa de Riesgos por Proceso:** facilita la elaboración del mapa institucional, que se alimenta de éstos, teniendo en cuenta que solamente se trasladan al institucional aquellos riesgos que permanecieron en las zonas más altas de riesgo y que afecten el cumplimiento de la misión institucional y objetivos de la entidad.

28 Administración de Riesgos Corporativos. Técnicas de Aplicación PricewaterhouseCoopers, Colombia. 2005. Pág. 55

EJEMPLO APLICADO A LA METODOLOGÍA

MAPA DE RIESGOS

PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO

OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

| RIESGO | CALIFICACIÓN | | EVALUACIÓN RIESGO | CONTROLES | NUEVA CALIFICACIÓN | | NUEVA EVALUACIÓN | OPCIONES MANEJO | ACCIONES | RESP. | INDICADOR |
|--|--------------|---------|-------------------|--|--------------------|---------|----------------------|----------------------------|--|--|--|
| | Probabilidad | Impacto | | | Probabilidad | Impacto | | | | | |
| Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley). | 4 | 3 | ZONA RIESGO ALTA | <p>Aplicativo que permite mediante alarmas controlar las fechas límite para las respuestas a los usuarios sobre las comunicaciones escritas recibidas.</p> | 2 | 3 | ZONA RIESGO MODERADA | ASUMIR O REDUCIR EL RIESGO | <p>Asignación de identificaciones para uso del software por parte de los servidores del área.</p> <p>Establecimiento de fechas para entrega de informes mensuales del cumplimiento.</p> | <p>Líder Proceso Tecnología</p> <p>Líder Proceso Atención al usuario</p> | <p>No. solicitudes contestadas en términos/ Total de Solicitudes</p> <p>Reporte por funcionario entregado.</p> |
| | | | | <p>Plan de capacitaciones a los servidores, sobre la normatividad vigente y el manejo adecuado del sistema de información implementado.</p> | | | | | <p>Elaboración de Cronograma de capacitación por grupos.</p> <p>Ejecutar Evaluaciones finales programadas sobre temas normativos.</p> <p>Establecer Resultados de las evaluaciones por funcionario</p> | <p>Líder Proceso Gestión Humana</p> | <p>Reporte quejas antes de la capacitación con evaluación posterior a 6 meses</p> |

Todas las acciones contempladas dentro del mapa, unido a la información reportada por los indicadores, suministrará la información requerida para el seguimiento respectivo a los mapas.

¿Políticas de administración del Riesgo?

Para la consolidación de las Políticas de Administración de Riesgos se deben tener en cuenta todas las etapas anteriormente desarrolladas.

Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de los mismos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos, que van a transmitir la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad.

FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS

Está a cargo del Representante Legal de la entidad y el Comité de Coordinación de Control Interno y se basa en el mapa de riesgos construido durante el proceso; la política señala qué debe hacerse para efectuar el control y su seguimiento, basándose en los planes estratégicos y los objetivos institucionales o por procesos.

Debe contener los siguientes aspectos:

- Los objetivos que se esperan lograr.
- Las estrategias para establecer cómo se va a desarrollar las políticas, a largo, mediano y corto plazo.
- Los riesgos que se van a controlar.
- Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido.
- El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas.

Comunicación y Consulta

La comunicación y consulta con las partes involucradas tanto internas como externas debería tener lugar durante todas las etapas (pasos dentro de la metodología) del proceso para la gestión del riesgo.

Esta comunicación es importante para garantizar que aquellos responsables de la implementación de las acciones dentro de cada uno de los procesos entiendan las bases sobre las cuales se toman las decisiones y las razones por las cuales se requieren dichas acciones.

Un enfoque de equipos de trabajo puede²⁹:

- Ayudar a establecer correctamente el contexto estratégico.
- Garantizar que se toman en consideración las necesidades de las partes involucradas.
- Ayudar a garantizar que los riesgos estén correctamente identificados.
- Reunir diferentes áreas de experticia para el análisis de los riesgos.
- Garantizar que los diferentes puntos de vista se toman en consideración adecuadamente durante todo el proceso.
- Fomentar la administración del riesgo como una actividad inherente al proceso de planeación estratégica.

Monitoreo y Revisión

Una vez diseñado y validado el plan para administrar los riesgos, en el mapa de riesgos, es necesario monitorearlo teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza para la organización.

El monitoreo es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas.

El monitoreo debe estar a cargo de:

- Los responsables de los procesos y
- La Oficina de Control Interno

Su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo.

La Oficina de Control Interno dentro de su función asesora comunicará y presentará luego del seguimiento y evaluación sus resultados y propuestas de mejoramiento y tratamiento a las situaciones detectadas.

Términos y Definiciones

Aceptar el Riesgo: decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.

Control correctivo: conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Control preventivo: conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

Administración de Riesgos: Conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, permiten a la Entidad Pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública autocontrolar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.

Análisis de Riesgo: Elemento de Control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo. Se debe llevar a cabo un uso sistemático de la información disponible para determinar cuan frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

Autoevaluación del Control: Elemento de Control que basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas. Se basa en una revisión periódica y sistemática de los procesos de la entidad para asegurar que los controles establecidos son aún eficaces y apropiados.

Compartir el Riesgo: Se asocia con la forma de protección para disminuir las pérdidas que ocurran luego de la materialización de un riesgo, es posible realizarlo mediante contratos, seguros, cláusulas contractuales u otros medios que puedan aplicarse.

Consecuencia: el resultado de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sea este una pérdida, perjuicio, desventaja o ganancia, frente a la consecución de los objetivos de la entidad o el proceso.

Evaluación del Riesgo: proceso utilizado para determinar las prioridades de la Administración del Riesgo comparando el nivel de un determinado riesgo con respecto a un estándar determinado.

Evento: incidente o situación, que ocurre en un lugar determinado durante un periodo de tiempo determinado. Este puede ser cierto o incierto y su ocurrencia puede ser única o ser parte de una serie.

Frecuencia: medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces que ha ocurrido un evento en un tiempo dado.

Identificación del Riesgo: Elemento de Control, que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Entidad Pública, que ponen en riesgo el logro de su Misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia. Se puede entender como el proceso que permite determinar qué podría suceder, por qué sucedería y de qué manera se llevaría a cabo.

Monitorear: comprobar, supervisar, observar, o registrar la forma en que se lleva a cabo una actividad con el fin de identificar posibles cambios.

Pérdida: consecuencia negativa que trae consigo un evento.

Probabilidad: grado en el cual es probable que ocurra de un evento, que se debe medir a través de la relación entre los hechos ocurridos realmente y la cantidad de eventos que pudieron ocurrir.

Proceso de Administración de Riesgo: aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las diferentes etapas del a Administración del Riesgo

Reducción del Riesgo: aplicación de controles para reducir las probabilidades de ocurrencia de un evento y/o su ocurrencia.

Riesgo: Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias.

Riesgo Inherente: Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

Riesgo Residual: nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento de riesgo.

Sistema de Administración de Riesgo: conjunto de elementos del direccionamiento estratégico de una entidad concerniente a la Administración del Riesgo.

Bibliografía

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN -ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO31000. 2011
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN -ICONTEC. HB 141 Guía para la Financiación del Riesgo. 2008.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. Administración de Riesgos Corporativos. 2005
- CASALS & ASSOCIATES INC, PRICEWATERHOUSECOOPERS, USAID, Documento Mapas de Riesgo, octubre 2003.
- CASALS & ASSOCIATES INC USAID; Marco Conceptual, Programa Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia. 2004.
- CEPEDA, GUSTAVO. Auditoría y Control Interno. McGraw Hill, 1997.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Riesgos de corrupción en la Administración Pública, Tercer Mundo, 2000
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, RODRIGO, La gerencia del riesgo y el nuevo enfoque de control interno planteado por el “COSO”
- GIL GALIO, PEDRO ORLANDO. Traducción Administración del Riesgo Estándar AS/NZ 4360:1999. 2001.
- COMPILADO POR DAVID MACNAMEE. MC2 MANAGEMENT CONSULTING. WS.2000.Glosario de Evaluación del Riesgo.
- GONZÁLEZ SALAS ÉDGAR. El Laberinto Institucional Colombiano. 1974-1994 Fescol. Universidad Nacional. 1998.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía básica de las Oficinas de Control Interno. 1999.
- MCNAMEE, DAVID. Cuestionario sobre la administración del riesgo. Contacto Información: Teléfono 1-925-934-3847. 1997.
- ORTIZ, JOSÉ JOAQUÍN Y ARMANDO ORTIZ. Auditoría Integral. Interfinco. 2000.
- SALAZAR VARGAS, CARLOS. Las Políticas Públicas. Pontificia Universidad Javeriana. 1999.
- <http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm>