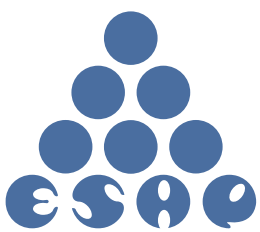
# Cartillas de Administración Pública

Libertad y Orden

Departamento Administrativo
de la Función Pública
República de Colombia




Escuela Superior de
Administración Pública

# 7 Guía de Administración del Riesgo

# Cartillas de Administración Pública

## GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

**ESCUELA SUPERIOR**
**DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA –ESAP-**
**CREADA MEDIANTE**
**LEY 19 DE 1958.**

## DIRECTIVAS ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP

Honorio Miguel Henríquez Pinedo
**Director Nacional**

Luz Amparo González Agudelo
**Subdirectora de Proyección Institucional**

Mauricio Villalobos Rodríguez
**Subdirector Académico**

María Magdalena Forero Moreno
**Subdirectora de Alto Gobierno**

Yolanda Monsalve Medina
**Subdirectora Administrativa y Financiera**

Édgard Sierra Cardozo
**Secretario General**

Rubén Darío Calderón Jaramillo
**Jefe de la Oficina Asesora Jurídica**

Germán Insuasty Mora
**Jefe de la Oficina Asesora de Planeación**

Eurípedes González Ordóñez
**Jefe Control Interno**

Luz Amparo González Agudelo
Lilia Inés Rojas Parra
Margarita María Ricardo Ávila
**Equipo Coordinador**

Andrés Felipe Álvarez Grajales
**Decano Facultad de Pregrado**

Zoraida Celis Carrillo
**Decana Facultad de Posgrado**

Carlos Roberto Cubides Olarte
**Decano Facultad de Investigaciones**

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Elizabeth Rodríguez Taylor
**Directora**

Carla Liliana Henao Carmona
**Subdirectora General**

Claudia Patricia Hernández León
**Directora Jurídica**

María del Pilar Arango Viana
**Directora de Control Interno**
**y Racionalización de Trámites**

José Fernando Berrío Berrío
**Director de Desarrollo Organizacional**

Alberto Medina Aguilar
**Director de Empleo Público**

Celmira Frasser Acevedo
**Jefe Oficina Asesora de Planeación**

Alfonso Jairo de la Espriella Burgos
**Jefe Oficina de Control Interno**

Victoria Eugenia Díaz Acosta
**Jefe Oficina de Sistemas**

# GUÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

Elaboración de textos:
Alberto Medina Aguilar
Marie Anne Salnave Sanín
Williams Pulido Trujillo

Cuarta Edición

Actualización:
Juan Felipe Rueda

Bogotá, D. C., noviembre de 2009

# CONTENIDO


Presentación ..... 9
Introducción ..... 11
Objetivos de la Administración del Riesgo ..... 13
General ..... 13
Específicos ..... 13
Marco Legal ..... 15
Marco Conceptual ..... 17
Definiciones de Términos ..... 23
Metodología ..... 25
Directrices generales ..... 25
Contexto Estratégico ..... 27
Identificación de riesgos ..... 29
Formato de identificación de riesgos ..... 30
Clasificación del riesgo ..... 30
Análisis del riesgo ..... 31
Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos ..... 34
Calificación del riesgo ..... 34
Evaluación del riesgo ..... 34
Valoración del riesgo ..... 35
Políticas de administración de riesgos ..... 37
Elaboración del mapa de riesgos por proceso y el institucional ..... 39
Formato de mapa de riesgos ..... 39
Descripción del mapa de riesgos ..... 39
Monitoreo y revisión ..... 41
Bibliografía ..... 43






Departamento Administrativo de la
FUNCIÓN PÚBLICA
República de Colombia
Libertad y Orden
ESAP

# PRESENTACIÓN

El dinamismo de la Administración Pública en la actualidad implica que las políticas públicas se encuentran en constante revisión y redimensionamiento; por ello el Departamento Administrativo de la Función Pública presenta este documento sobre la Administración del Riesgo, que tiene como fin hacer énfasis en la necesidad imperiosa de que las entidades públicas tengan inmersos en sus procesos los controles necesarios para lograr prestar servicios y productos con altos estándares de calidad.

Así mismo, esta guía es un complemento de lo establecido en el Modelo Estándar de Control Interno con respecto al Componente Administración de Riesgos, y plantea la metodología por seguir para dar cumplimiento a lo establecido en dicho modelo.

La Administración de los Riesgos permitirá a las entidades tener control sobre el desarrollo y funcionamiento de los procesos, lo cual llevará no solo a una gestión pública más eficiente, sino también servirá para que se cumpla con los objetivos misionales de cada una de las entidades públicas y a su vez al cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

**ELIZABETH RODRÍGUEZ TAYLOR**
Directora

# INTRODUCCIÓN

El tema de la Administración de Riesgos ya no es un tema nuevo para las entidades públicas, en virtud de que el Estado colombiano mediante el Decreto 1537 de 2001 estableció que todas las entidades de la Administración Pública deben contar con una política de Administración de Riesgos tendiente a darles un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

En este sentido, las entidades de la Administración Pública no pueden ser ajenas al tema de los riesgos y deben buscar cómo manejarlos y controlarlos, partiendo de la base de su razón de ser y de su compromiso con la sociedad; por esto se debe tener en cuenta que los riesgos no solo son de carácter económico y están directamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales, sino que hacen parte de cualquier gestión que se realice.

A través del Decreto 1599 del 20 de mayo del 2005 se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno para todas las entidades del Estado de las que habla el artículo 5º de la Ley 87 de 1993; este modelo presenta tres Subsistemas de Control: el Estratégico, el de Gestión y el de Evaluación. 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 negocio, sistemas de información), del 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), de 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). Así mismo, debe tener en cuenta el elemento de control "controles" del Subsistema de Gestión al momento de realizar la valoración de los riesgos (identificación, medición y priorización) y la formulación de la política (o respuesta al riesgo: evitar, aceptar, reducir, transferir). Esta 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.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vínculo con todo el quehacer; se podría afirmar que no hay actividad de la vida que no incluya la palabra riesgo. Por ello la humanidad desde sus inicios ha buscado maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló, al igual que la mayoría de las especies animales, maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

Para efectos de esta guía, se va a considerar el riesgo como toda posibilidad de un evento que pueda entorpecer o impedir el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos, por lo que se entrega a la Administración Pública como una herramienta que les permita a las instituciones hacer un manejo adecuado de los riesgos desde la planeación y contribuir así al logro de los objetivos.

La actualización de la cartilla Guía Administración del Riesgo obedece a la adopción del Modelo Estándar de Control Interno y a la armonización de la metodología planteada por la Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites del Departamento Administrativo de la Función Pública con el MECI 1000:2005, con el fin de facilitarles a las entidades el ejercicio de la Administración del Riesgo.

Además, esta metodología apunta a fortalecer los principios de la función administrativa, enunciados en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, el artículo 3º de la Ley 489 de 1998 y el Decreto 1537 de 2001, así como a dar cumplimiento a los principios constitucionales de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, los cuales se ejercen mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones, recordando que una de las finalidades sociales del Estado es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, acorde con los enunciados contenidos en el artículo 366 de la Carta Magna y el artículo 4º de la Ley 489 de 1998.

# OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

## GENERAL

Fortalecer la implementación y desarrollo de la política de la administración del riesgo a través del adecuado tratamiento de los riesgos para garantizar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de las entidades de la Administración Pública.

## ESPECÍFICOS

Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos, consolidada en un Ambiente de Control adecuado a la entidad y un Direccionamiento Estratégico que fije la orientación clara y planeada de la gestión dando las bases para el adecuado desarrollo de las Actividades de Control.

Proteger los recursos del Estado, resguardándolos contra la materialización de los riesgos.

Introducir dentro de los procesos y procedimientos las acciones de mitigación resultado de la administración del riesgo.

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.

Propender a que cada entidad interactúe con otras para fortalecer su desarrollo y mantener la buena imagen y las buenas relaciones.

Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones.

# MARCO LEGAL

Ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones, artículo 2º literal a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan. Artículo 2 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.

Ley 489 de 1998. Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.

Decreto 2145 de 1999, 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.

Directiva Presidencial 09 de 1999, lineamientos para la implementación de la Política de Lucha contra la Corrupción.

Decreto 1537 de 2001, 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 que en el 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 públicas (…).

Decreto 188 de 2004, por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Función Pública y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1599 de 2005, 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.

# MARCO CONCEPTUAL

La Administración Pública, al ocuparse de los fenómenos de organización y gestión, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para lo cual requiere estar en constante actualización y abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que les permitan a las entidades ser cada vez más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores que puedan afectar en un momento determinado el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo anterior, se hace necesario introducir el concepto de la Administración del Riesgo en las entidades, 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, el modelo COSO interpreta que la eficiencia del control es la reducción de los riesgos, es decir, el propósito principal del control es la eliminación o reducción de los riegos propendiendo a que 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 organización van a ser alcanzados.

Para el caso de las organizaciones públicas, dada la diversidad y particularidad de las entidades en cuanto a funciones, estructura, manejo presupuestal, contacto con la ciudadanía y el carácter del compromiso social, entre otros, es preciso identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias y controles dentro de los cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión y la obtención de resultados para tener un adecuado manejo del riesgo.

Igualmente, es importante tener en cuenta que los riesgos están determinados por factores de carácter externo, también denominados del entorno, y factores de carácter interno.

Entre los factores externos se destacan: la normatividad (a manera de ejemplo se pueden mencionar cambios constitucionales como el de 1991, que propuso un Estado Social de Derecho); jurisprudenciales, como los que se expresan en sentencias que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento determinado pueden afectar las funciones específicas de una entidad pública y por lo tanto sus objetivos.

También pueden mencionarse las reformas a la Administración y los constantes recortes presupuestales que afectan la capacidad de gestión de las entidades públicas, lo cual, sumado a la reducción o eliminación total del presupuesto de inversión, obliga a considerar en todo momento el riesgo en que incurren las entidades al no poder cumplir con su objeto social.

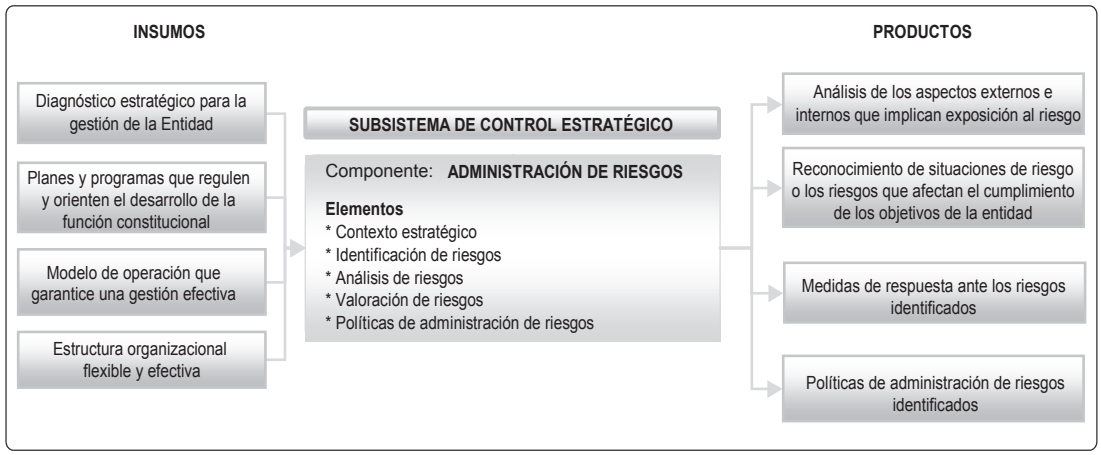
Entre los factores internos se destacan: el manejo de los recursos, la estructura organizacional, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la disponibilidad presupuestal, la forma como se vinculan las personas a las entidades, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

El Componente de la Administración del Riesgo en el Subsistema de Control Estratégico del Modelo Estándar de Control Interno habilita a las entidades para emprender las acciones necesarias que les permitan el manejo de eventos (riesgos) que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales. Para ello se integran cinco Elementos de Control: el Contexto Estratégico, que permite establecer los factores internos y externos que generan posibles situaciones de riesgo; la Identificación de Riesgos, que define las causas (factores internos o externos) y efectos de las situaciones de riesgo; el Análisis de Riesgos, que aporta probabilidad de ocurrencia; la Valoración de Riesgos, para medir la exposición de la entidad a los impactos del riesgo. Todos estos elementos conducen a la definición de criterios base a la formulación del estándar de control que se consolida en las Políticas de Administración de Riesgos.

Para la implementación de este componente se toman como base los Planes y programas, el Modelo de Operación y sus diferentes niveles de despliegue, a fin de establecer los posibles riesgos de los procesos y las actividades. Este componente toma como base la identificación de los factores internos o externos y de operación que puedan afectar el desarrollo de la función administrativa de la entidad; una vez identificados se asocian a los procesos, analizándolos, valorándolos y calificándolos en términos de su impacto en la gestión. Finalmente, este resultado permitirá definir las directrices para la Administración del Riesgo.

Al terminar la implementación del Componente de Administración de Riesgo se espera obtener los siguientes productos:

**Ilustración. Insumos y productos del Componente la Administración del Riesgo**




a) Análisis de los factores externos e internos que implican exposición al riesgo.

b) Reconocimiento de situaciones de riesgo o los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

c) Medidas de respuesta ante los riesgos identificados.

d) Políticas de Administración de Riesgos identificados.

Para adelantar este proceso se considera importante señalar los roles de los diferentes actores de acuerdo al Manual de Implementación del MECI 1000:2005.

## Roles y responsabilidades del representante de la Dirección con relación a la Administración del Riesgo

1. Formular, orientar, dirigir y coordinar el proyecto de diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo.
2. Asegurar que se desarrollen a cabalidad cada una de las etapas previstas para el diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo.
3. Informar a la alta dirección sobre la planificación y avances del proyecto de diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo.
4. Dirigir y coordinar las actividades del Equipo MECI.
5. Coordinar con los directivos o responsables de cada área o proceso las actividades que requiere realizar el Equipo MECI, en armonía y colaboración con los servidores de dichas áreas.

6. Hacer seguimiento a las actividades planeadas para el diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo, aplicando correctivos donde se requiera.
7. Someter a consideración del Comité de Coordinación de Control Interno las propuestas de diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo, para su aprobación.

## Roles y responsabilidades del Equipo MECI

El Equipo cumplirá los siguientes roles y responsabilidades:

1. Adelantar el proceso de diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo bajo las orientaciones del representante de la dirección.
2. Capacitar a los servidores de la entidad en el Modelo y el Componente de la Administración del Riesgo.
3. Asesorar a las áreas de la entidad en el diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo.
4. Revisar, analizar y consolidar la información para presentar propuestas de diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo al representante de la dirección, para su aplicación.
5. Trabajar en coordinación con los servidores designados por área en aquellas actividades requeridas para el diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo.

## Roles y responsabilidades de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, los cuales son de dos clases, directos o indirectos

*Rol directo:* Asesorar el proceso de identificación de los riesgos institucionales y con base en ellos realizar recomendaciones preventivas y/o correctivas con los responsables de los procesos. Igualmente, la Oficina de Control Interno debe hacer seguimiento a la evolución de los riesgos y al cumplimiento de las acciones propuestas, con el fin de verificar su cumplimiento y proponer mejoras.

*Rol indirecto:* Verificar que en la entidad se implementen políticas de la Administración del Riesgo y se implementen mecanismos reales para la Administración del Riesgo.

Así mismo, dentro del rol de asesor asignado a la Oficina de Control Interno, el Decreto 1537 de 2001 en su artículo 4º dice: "Administración de riesgos", especifica que la identificación y el análisis del riesgo debe ser un proceso per-

manente e interactivo entre la Administración y las oficinas de control interno o quien haga sus veces, con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos y dichas oficinas.

Por último, es importante resaltar que esta herramienta gerencial conlleva, al igual que los roles anteriores, al ejercicio analítico de la gerencia pública en los asuntos misionales específicos de cada sector, a través de la implementación de mecanismos que permitan visualizar y estar atento a la aparición de nuevos riesgos que se generen por los desarrollos socioeconómicos y tecnológicos.

En este sentido, la metodología presentada contiene ajustes relacionados con la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) 1000:2005; además, se incluyen modificaciones que responden a la experiencia recogida durante la divulgación de la cartilla anterior, a través de talleres, asesorías directas a las entidades y la participación en diferentes foros tanto con entidades del sector público como con empresas del sector privado que trabajan el tema desde hace varios años.

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

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 cuán 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: Cambiar la responsabilidad o carga por las pérdidas que ocurran luego de la materialización de un riesgo mediante legislación, contrato, seguro o cualquier otro medio.

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 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 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 de la 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 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.

Las entidades de la Administración Pública deben darle cumplimiento a su misión constitucional y legal a través de los objetivos institucionales, los cuales desarrollan programas y proyectos a partir del diseño y ejecución de los diferentes planes. El cumplimiento de dichos objetivos se puede ver afectado por la presencia de riesgos, ocasionados por factores tanto internos como externos, razón por la cual se hace necesario contar con acciones tendientes a administrarlos dentro de la entidad.

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 de la entidad, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos:

- *Contexto estratégico*
- *Identificación de riesgos*
- *Análisis de riesgos*
- *Valoración de riesgos*
- *Políticas de Administración de Riesgos*

## Directrices generales

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

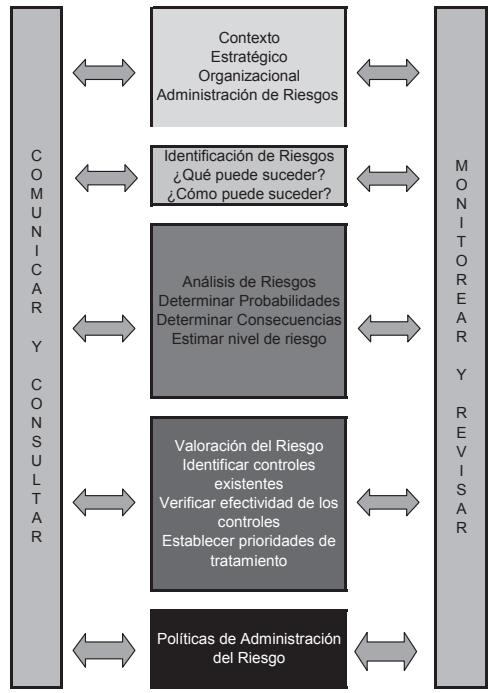
*Compromiso de la alta y media dirección:* Para el éxito en la implementación de una adecuada Administración del Riesgo, es indispensable el compromiso de la alta gerencia como encargada, en primera instancia, de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y, en segunda instancia, de definir las políticas. Para lograrlo es importante 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 para que asesore y apoye todo el proceso de diseño e implementación del Componente de Administración del Riesgo.

*Conformación de un Equipo MECI:* Es importante conformar un equipo que se encargue de liderar el proceso de administración del riesgo dentro de la entidad y cuente con un canal directo de comunicación con el designado de la dirección y las personas designadas para trabajar el tema en las diferentes dependencias. Dicho equipo lo deben integrar personas de diferentes áreas que conozcan muy bien la entidad y el funcionamiento de los diferentes procesos, para que se facilite la administración del riesgo y la construcción de los mapas de riesgos institucionales.

*Capacitación en la metodología:* Definido el Equipo MECI, debe capacitarse a sus integrantes en la metodología de la Administración del Riesgo y su relación con los demás Subsistemas y Elementos de Control del MECI 1000:2005, para lo cual se podrá contar con el apoyo del Departamento Administrativo de la Función Pública. Así mismo, los gerentes públicos en el proceso de actualización de sus asuntos misionales deben integrar a partir de las problemáticas de su entorno los factores de riesgo inherentes al desarrollo institucional y administrativo.

**Ilustración: proceso de Administración del Riesgo**[1]




[1] Comunicar y consultar es una actividad que se refiere al conocimiento previo que deben tener quienes participan en la administración del riesgo, con el fin de lograr que las decisiones en la materia se tomen con base en información pertinente y actualizada.

# CONTEXTO ESTRATÉGICO

Para la formulación y operacionalización de la política de administración del riesgo es fundamental tener claridad de la misión institucional, sus objetivos y tener una visión sistémica de la gestión, de manera que no se perciba esta herramienta gerencial como algo aislado del mismo accionar administrativo. Por ende, el diseño se establece a partir de la identificación de los factores internos o externos a la entidad que pueden general riesgos que afecten el cumplimiento de sus objetivos.

Así, el anexo técnico del Decreto 1599 de 2005 se define como "Elemento de Control, que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la entidad pública, frente a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que puedan generar eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de su función, misión y objetivos institucionales".

Este contexto estratégico es la base para la identificación de los riesgos en los procesos y actividades. El análisis se realiza a partir del conocimiento de situaciones del entorno de la entidad, tanto de carácter social, económico, cultural, de orden público, político, legal y/o cambios tecnológicos, entre otros; se alimenta también con el análisis de la situación actual de la entidad, basado en los resultados de los componentes de ambiente de control, estructura organizacional, modelo de operación, cumplimiento de los planes y programas, sistemas de información, procesos y procedimientos y los recursos económicos, entre otros.

Se recomienda la aplicación de varias herramientas y técnicas; por ejemplo: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, lluvias de ideas con los servidores de la entidad, entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad, usar diagramas de flujo, análisis

de escenarios y hacer revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar a la organización, entre otros.

Igualmente, pueden utilizarse diferentes fuentes de información de la entidad, tales como registros históricos, experiencias significativas registradas, opiniones de especialistas y expertos, informes de años anteriores, los cuales pueden proporcionar información importante. La técnica utilizada dependerá de las necesidades y naturaleza de la entidad.

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

- Identificar los factores externos que pueden ocasionar la presencia de riesgos, con base en el análisis de la información externa y los planes y programas de la entidad.
- Identificar los factores internos que pueden ocasionar la presencia de riesgos con base en el análisis de los componentes Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y demás estudios que sobre la cultura organizacional y el clima laboral se hayan adelantado en la entidad.
- Aportar información que facilite y enriquezca las demás etapas de la Administración del Riesgo.

El Contexto Estratégico debe tener en cuenta el contexto organizacional en el cual se verifican los objetivos de la entidad y de los procesos para comprender hacia dónde va la entidad y cuál es su misión. De esta manera se logra centrar desde su inicio el proceso de Administración de Riesgos en la consecución de los objetivos que se ha planteado la entidad.

Así mismo, es necesario que en este punto la entidad se plantee cuál es el contexto en que se desarrolla la Administración del Riesgo, estableciendo las metas, los objetivos, estrategias, alcance y parámetros para llevarla a cabo, teniendo en cuenta que esta no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

| EJEMPLO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE RIESGO | |
|---|---|
| **FACTORES EXTERNOS** | **FACTORES INTERNOS** |
| Económicos: Disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de esta, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia. | Infraestructura: Disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital |
| | Personal: Capacidad del personal, salud, seguridad |
| Medioambientales: Emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sotenible | Procesos: Capacidad diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento |
| Políticos: Cambios de Gobierno. Legislación, políticas públicas, regulación | Tecnología: Integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento |
| Sociales: Demografía, responsabilidad social, terrorismo | |
| Tecnológicos: Interrupciones comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente | |

## Identificación de riesgos

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo, basado tanto en el resultado del análisis del Contexto Estratégico como en el proceso de planeación y debe partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados.

El Decreto 1599 de 2005 lo define como 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[1], las causas y los efectos de su ocurrencia.

La identificación de los riesgos se realiza a nivel del Componente de Direccionamiento Estratégico, identificando los factores internos o externos a la entidad, que pueden ocasionar riesgos que afecten el logro de los objetivos. Es la base del análisis de riesgos que permite avanzar hacia una adecuada implementación de políticas que conduzcan a su control.

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 aquellos, definiendo en primera instancia las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, los riesgos, presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo los posibles efectos. Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con el desarrollo 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 eventos 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

[1] Los agentes generadores se incluyen dentro de las causas del riesgo, en la metodología propuesta.





Departamento Administrativo de la
FUNCIÓN PÚBLICA
República de Colombia
Libertad y Orden
ESAP

riesgo; se pueden clasificar en cinco categorías: personas, materiales, comités, instalaciones y entorno.

*Descripción:* Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

*Efectos (consecuencias):* 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.

**Formato de identificación de riesgos**

| PROCESO | | | | |
|---|---|---|---|---|
| OBJETIVO DEL PROCESO | CAUSAS (Factores internos y externos, agente generador) | RIESGO | DESCRIPCIÓN | EFECTOS (CONSECUENCIAS) |
| | | | | |
| | | | | |

## Clasificación del riesgo[2]

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda clasificarlos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

*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 Operativos:* Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como con la técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

*Riesgos Financieros:* Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad, que incluye la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así

[2] Cada entidad puede clasificar los riesgos de acuerdo a su actividad particular, la lista que se encuentra en esta guía puede ser adaptada a cada una de las entidades agregando nuevas clasificaciones.

como de su interacción con las demás áreas, dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

*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:* Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga su necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de la misión.

| FUENTES DEL RIESGO | PROCESO EN EL QUE IMPACTA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Proceso 1 | Proceso 2 | Proceso 3 | Proceso 4 | Proceso 5 |
| Estratégico | | | | | |
| Operativo | | | | | |
| Financiero | | | | | |
| Cumplimiento | | | | | |
| Tecnología | | | | | |

Formato clasificación del riesgo

La anterior tabla muestra cómo se asocia la Identificación del Riesgo a los procesos de la entidad; también es posible adaptar la tabla a las actividades de los procesos cuando se trata del proceso de Administración del Riesgo por Procesos.

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

- Determinar las causas (factores internos o externos) de las situaciones identificadas como riesgos para la entidad.
- Describir los riesgos identificados con sus características.
- Precisar los efectos que los riesgos puedan ocasionar a la entidad.

## Análisis del riesgo

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis del riesgo dependerá de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos y de la disponibilidad de datos históricos y aportes de los servidores de la entidad.

El Decreto 1599 de 2005 establece: "Elemento de Control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos (riesgos) positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias (efectos), calificándolos y

evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo".

Se han establecido dos aspectos para tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados, Probabilidad e Impacto. Por la primera 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 este no se haya materializado. Por Impacto se entiende las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

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

– *La 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. La primera representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse, y la segunda se refiere a la magnitud de sus efectos.

Para determinar de manera objetiva la probabilidad, se puede utilizar la siguiente tabla:

| NIVEL | CONCEPTO | DESCRIPCIÓN |
|---|---|---|
| A | Casi certeza | Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias |
| B | Probable | Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias |
| C | Posible | Podría ocurrir en algún momento |
| D | Improbable | Pudo ocurrir en algún momento |
| E | Raro | Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales |

Para determinar el impacto se pueden utilizar las siguientes tablas, que representan los temas en que suelen impactar la ocurrencia de los riesgos[3]:

## Impacto de confidencialidad de la información[4]

**Tabla 1. Impacto de confidencialidad de la información**

| VALOR | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
| 5 | Reservada institucional |
| 4 | No sensible institucional |
| 3 | Institucional |
| 2 | Sensible personal |
| 1 | Personal |

[3] 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.

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

## Impacto de credibilidad[5]

**Tabla 2. Impacto de credibilidad**

| VALOR | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
| 5 | País |
| 4 | Ciudad |
| 3 | Usuarios |
| 2 | Todos los funcionarios |
| 1 | Grupo de funcionarios |

## Impacto financiero[6]

**Tabla 3. Impacto Financiero, establecido en salarios mínimos mensuales legales vigentes**

| VALOR | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
| 5 | Más de 2000 |
| 4 | 1501-2000 |
| 3 | 1001-1500 |
| 2 | 501-1000 |
| 1 | 0-500 |

– *La Evaluación del Riesgo:* Permite comparar los resultados de su calificación con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; 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.

Con el fin de facilitar la calificación y evaluación de los riesgos, a continuación se presenta una matriz que contempla un *análisis cualitativo*, que hace referencia a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad), tomando las siguientes categorías: leve, moderada y catastrófica en relación con el impacto y alta, media y baja respecto a la probabilidad.

Así mismo, presenta un *análisis cuantitativo*, que contempla valores numéricos que contribuyen a la calidad en la exactitud de la calificación y evaluación de los riesgos. Tanto para el impacto como para la probabilidad se han determinado valores múltiplos de 5. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y combinados en la matriz provee la evaluación del riesgo.



[5] El impacto de credibilidad se refiere a la pérdida de esta frente a diferentes actores sociales o dentro de la entidad.

[6] El impacto financiero se refiere a la pérdida de dineros o bienes públicos, es decir, al detrimento del patrimonio público.



Departamento Administrativo de la
FUNCIÓN PÚBLICA
República de Colombia
Libertad y Orden
ESAP

## FE DE ERRATAS

En la Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos - página 34, por error se relaciona en la columna de PROBABILIDAD, literal C el término “moderado”, siendo el correcto “posible”.

### Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

| PROBABILIDAD | IMPACTO | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | INSIGNIFICANTE (1) | MENOR (2) | MODERADO (3) | MAYOR (4) | CATASTRÓFICO (5) |
| E (raro) 1 | B | B | M | A | A |
| D (improbable) 2 | B | B | M | A | E |
| C (posible) 3 | B | M | A | E | E |
| B (probable) 4 | M | A | A | E | E |
| A (casi certeza) 5 | A | A | E | E | E |

## Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

| PROBABILIDAD | IMPACTO | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | INSIGNIFICANTE (1) | MENOR (2) | MODERADO (3) | MAYOR (4) | CATASTRÓFICO (5) |
| E (raro) 1 | B | B | M | A | A |
| D (improbable) 2 | B | B | M | A | E |
| C (moderado) 3 | B | M | A | E | E |
| B (probable) 4 | M | A | A | E | E |
| A (casi certeza) 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 el riesgo, compartir o transferir.

E: Zona de riesgo Extrema, evitar el riesgo, reducir el riesgo, compartir o transferir.

## Calificación del riesgo

Se debe calificar cada uno de los Riesgos según la matriz de acuerdo a las siguientes especificaciones: *Probabilidad casi certeza* se califica con 5, *Probabilidad probable* con 4, *Probabilidad moderada* con 3, *Probabilidad improbable* con 2 y *Probabilidad raro* con 1, de acuerdo al número de veces que se presenta o puede presentarse el riesgo. Y el *impacto* si es *insignificante* con 1, si es *Menor* con 2, *Moderado* con 3, *Mayor* con 4 y si es *Catastrófico* con 5; para poder determinarlo se toma el mayor valor que se ha obtenido según las tablas de impacto.

## Evaluación del riesgo

Para realizar la Evaluación del Riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la matriz, según la celda que ocupa, aplicando los siguientes criterios:

Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Baja, significa que su *Probabilidad* es rara, improbable o moderada y su *Impacto* es insignificante o menor, lo cual permite a la entidad asumirlo. Es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.

Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo extrema, su *Probabilidad* es moderado, probable o casi certeza y su *Impacto* moderado, mayor o catastrófico; por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que

sea posible. De lo contrario, se deben implementar controles de prevención para evitar la *Probabilidad* del riesgo, de protección para disminuir el *Impacto* o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles.

Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las otras zonas (riesgo, moderada o alta), se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la zona moderada o baja. Siempre que el riesgo sea calificado con Impacto catastrófico, la entidad debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.

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

- Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional de la entidad, para cumplir su propósito.
- Medir el impacto de las consecuencias del riesgo sobre las personas y los recursos o coordinar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos institucionales o desarrollar los procesos.
- Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

## Valoración del riesgo

El Decreto 1599 de 2005 establece: Elemento de Control, que determina el nivel o grado de exposición de la entidad pública al impacto del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento.

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados en el Elemento de Control, denominado "Controles", del Subsistema de Control de Gestión, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario recordar que estos 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 es el siguiente

Para adelantar la evaluación de los controles existentes es necesario describirlos estableciendo si son preventivos o correctivos y responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Los controles están documentados?
2. ¿Se están aplicando en la actualidad?
3. ¿Son efectivos para minimizar el riesgo?

Una vez ha respondido todas las preguntas proceda a realizar la valoración, así:

Calificados y evaluados los riesgos, analícelos frente a los controles existentes en cada riesgo.

Pondérelos según la tabla establecida, teniendo en cuenta las respuestas a las preguntas anteriormente formuladas (los controles se encuentran documentados, se aplican y son efectivos).

Ubique en la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos, el estado final de riesgo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración del mismo.

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

En el siguiente cuadro se pueden observar ejemplos de distintos tipos de control:

| | |
|---|---|
| **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 |

Tomado de Superintendencia Financiera

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

- Identificación de los controles existentes para los riesgos identificados y analizados.
- Priorización de los riesgos de acuerdo con los resultados obtenidos de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes, a fin de establecer aquellos que pueden causar mayor impacto a la entidad en caso de materializarse.
- Elaborar el mapa de riesgos para cada proceso.

## Políticas de administracion de riesgos

Para la consolidación de las Políticas de Administración de Riesgos se deben tener en cuenta todas las etapas anteriormente desarrolladas en el ejercicio de la administración del riesgo.

El Decreto 1599 de 2005 establece: Elemento de Control, que permite estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la entidad pública.

Las políticas identifican las opciones para tratar y manejar los riesgos basadas en la valoración de riesgos, permiten tomar decisiones adecuadas y fijar los lineamientos de la Administración del Riesgo, a su vez transmiten la posición de la dirección y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad.

Se deben tener en cuenta algunas de las siguientes opciones, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente, interrelacionadas o en conjunto.

- *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. Un ejemplo de esto puede ser 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. Se consigue mediante 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. Es así como 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.
- *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.

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica y se puede realizar con base en los siguientes criterios:

a) La valoración del riesgo



ESAP
Departamento Administrativo de la FUNCIÓN PÚBLICA República de Colombia
Libertad y Orden

b) El balance entre el costo de la implementación de cada acción contra el beneficio de la misma.

Para la ejecución de las acciones, se deben identificar las áreas o dependencias responsables de llevarlas a cabo, definir un cronograma y unos indicadores que permitan verificar el cumplimiento para tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Con la realización de esta etapa se busca encauzar el accionar de la entidad hacia el uso eficiente de los recursos, la continuidad en la prestación de los servicios, la protección de los bienes utilizados para servir a la comunidad. Igualmente, se busca que la entidad tenga claridad sobre las políticas de Administración del Riesgo, las acciones de manejo de riesgo y el compromiso de la dirección y de los servidores de la entidad.

## Elaboración del mapa de riesgos por proceso y el institucional.

El mapa de riesgos contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, permitiendo conocer las políticas inmediatas de respuesta ante ellos tendientes a evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo; o asumir el riesgo residual, y la aplicación de acciones, así como los responsables, el cronograma y los indicadores.

No obstante se considera recomendable, elaborar un mapa de riesgos por cada proceso para facilitar la administración del riesgo, el cual debe elaborarse al finalizar la etapa de Valoración del Riesgo.

## Formato: Mapa de riesgos

| Riesgo | Impacto | Probabilidad | Evaluación riesgo | Controles existentes | Valoración riesgo | Opciones manejo | Acciones | Responsables | Cronograma | Indicador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

## Descripción del Mapa de riesgos

*Riesgo:* posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

*Impacto:* consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

*Probabilidad:* entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; ésta puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: No. 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.

*Evaluación del riesgo:* Resultado obtenido en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos.

*Controles existentes:* especificar cuál es el control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.

*Valoración del riesgo:* es el resultado de determinar la exposición de la entidad al riesgo, luego de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.

*Opciones de manejo:* opciones de respuesta ante los riesgos tendientes a evitar, reducir, dispersar o transferir el riesgo; o asumir el riesgo residual

*Acciones:* es la aplicación concreta de las opciones de manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.

*Responsables:* son las dependencias o áreas encargadas de adelantar las acciones propuestas.

*Cronograma:* son las fechas establecidas para implementar las acciones por parte del grupo de trabajo.

*Indicadores:* se consignan los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las acciones implementadas.

## Formulación de las políticas

Esta a cargo del Representante Legal de la entidad y el Comité de Coordinación de Control Interno y se basa en el mapa de riesgos resultado del proceso de la administración del riesgo; la política señala que debe hacerse para efectuar el control y la implementación de la misma, 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 como 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

Finalmente, partiendo de que el fin último de la Administración del Riesgo es propender por el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, los cuales están consignados en la planeación anual de la entidad, las políticas de administración del riesgo deben ir articuladas con la planeación de manera que no sean políticas aisladas sino complementarias.

## 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 de 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.

# BIBLIOGRAFÍA


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.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía básica de las Oficinas de Control Interno. 1999.

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.

Glosario de Evaluación del Riesgo. Compilado por David MacNamee. Mc2 Management Consulting. Ws. 2000.

González Salas, Édgar. El Laberinto Institucional Colombiano. 1974-1994 Fescol. Universidad Nacional. 1998.

McNamee, David. Cuestionario sobre la administración del riesgo. Contacto Información: Teléfono 1-925-934-3847. 1997.

Ortiz, José Joaquín y Ortiz, Armando. Auditoría Integral. Interfinco. 2000.

Salazar Vargas, Carlos. Las Políticas Públicas. Pontificia Universidad Javeriana. 1999.

Norma Técnica C-5254. Efectos del riesgo dentro del proceso de auditoría interna.

http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm

Carrera 66 No. 24-09 Bogotá, D. C.
PBX: (571) 457 8000 - Fax: 457 8034
www.imprenta.gov.co
e-mail: correspondencia@imprenta.gov.co

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP
Carrera 6 No. 12 - 62 - Bogotá, D.C.
Conmutador: 334 40 80/87 • Fax: 341 0515
Línea gratuita de Atención al Cliente: 018000 917770
Web: www.dafp.gov.co
E-mail: webmaster@dafp.gov.co
2009

Escuela Superior de Administración Pública

Departamento Administrativo
de la Función Pública
República de Colombia

Libertad y Orden

Escuela Superior de Administración Pública - ESAP
Calle 44 No. 53 - 37 CAN, Bogotá, D.C.
Conmutador: 220 2790 • Fax: 222 43 15
Línea gratuita 018000 913755
Oficina de Quejas y Reclamos: 221 37 55
Web: www.esap.educ.co
E-mail: direccion.nacional@esap.edu.co
2009