

INTRODUCCIÓN

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, actualmente la dirección moderna concibió una disciplina denominada “Administración de Riesgos” o “Gerencia de Riesgos” que es una función de muy alto nivel dentro de la organización para definir un conjunto de estrategias que a partir de los recursos (físicos, humanos y financieros) busca, en el corto plazo mantener la estabilidad financiera de la empresa, protegiendo los activos e ingresos y, en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos.

En este sentido, las entidades no pueden ser ajenas al tema de los riesgos y deben buscar como manejarlos y controlarlos partiendo de la base de su razón de ser y su compromiso con la sociedad; por ésto se debe tener en cuenta que los riesgos no sólo 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.

La Administración del Riesgos ha sido contemplada como uno de los componentes del Subsistema de Control Estratégico y ha sido definida como el conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, permiten a la entidad 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 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 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), 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 y la formulación de la política. 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 Fiscal en las entidades.

Los eventos son sinónimo de riesgo en la metodología propuesta, en este sentido es necesario aclarar que solo los factores de riesgo son internos o externos, los riesgos o eventos pueden ser positivos o negativos.

El Riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, por su vínculo con todo el quehacer, casi se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o de cualquier asunto que no incluya la palabra riesgo, es por ello que la humanidad desde sus inicios buscó 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 el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos*, por lo que se entrega como una herramienta que le permita a las instituciones hacer un manejo adecuado de los riesgos desde la planeación y contribuir así al logro de los objetivos.

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.

ESPECÍFICOS

Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos, consolidado 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, 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 cualquier entidad, en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.

Propender porque 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 CONCEPTUAL

La Administración 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 estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le 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 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 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 y jurisprudencias como las 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 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, lo cual sumado a la reducción o eliminación total del presupuesto de inversión, obliga a considerar en todo momento el riesgo en que incurre la entidad 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 la entidad, 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 Fiscal, habilita a la entidad para emprender las acciones necesarias que le 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 la *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:

- 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 MECF.

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 encargado de desarrollar el MECF.
5. Coordinar con los directivos o responsables de cada área o proceso las actividades que requiere realizar MECF, 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, las propuestas de diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo, para su aprobación.

Roles y responsabilidades del Equipo MECF

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 Control Fiscal o quien haga sus veces, los cuales son de dos clases, directas o indirectas:

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 Fiscal debe hacer seguimiento a la evolución de los riesgos y al cumplimiento de las acciones propuestas, con el fin de verificar el cumplimiento de las mismas 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 Fiscal, la identificación y el análisis del riesgo debe ser un proceso permanente 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 conlleva al igual que las roles anteriores, al ejercicio analítico de la gerencia 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 Fiscal MECF, además se incluyen modificaciones que responden a la experiencia recogida, a través de talleres, asesorías directas a las entidades y la participación en diferentes foros tanto con entidades del sector público, como empresas del sector privado que trabajan el tema desde hace varios años.

METODOLOGÍA

Las entidades deben darle cumplimiento a su misión constitucional y legal, a través de los objetivos institucionales los cuales desarrollan a partir del diseño y ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos. 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 que asesore y apoye todo el proceso de diseño e implementación del Componente de Administración del Riesgo.

Conformación de un Equipo MECF: 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 MECF, 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 MECF. Así mismo los gerentes, 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.

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 generar riesgos que afecten el cumplimiento de sus objetivos.

El MECF, se define como: “Elemento de Control, que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la entidad, 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 como 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 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.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

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

Es un elemento de Control, que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Entidad, que ponen en riesgo el logro de su Misión, estableciendo los agentes generadores², 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 los mismos, definiendo en primera instancia las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, 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 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 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	EFFECTOS (CONSECUENCIAS)

Clasificación del riesgo

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos 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 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 como 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 las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporte el cumplimiento de la misión.

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 la disponibilidad de datos históricos y aportes de los servidores de la entidad.

Se entiende el riesgo como: “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 para su aceptación y manejo.”

Se han establecido dos aspectos a 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: 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. 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.
- 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 a 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 múltiples de cinco (5). La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y combinados en la matriz, provee la evaluación del riesgo.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

PROBABILIDAD	VALOR			
ALTA	3	15 <i>Zona de riesgo moderado</i> Evitar el riesgo	30 <i>Zona de riesgo importante</i> Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	60 <i>Zona de riesgo inaceptable</i> Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
Media	2	10 <i>Zona de riesgo tolerable</i> Asumir el riesgo Reducir el riesgo	20 <i>Zona de riesgo moderado</i> Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	40 <i>Zona de riesgo importante</i> Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
Baja	1	5 <i>Zona de riesgo aceptable</i> Asumir el riesgo	10 <i>Zona de riesgo tolerable</i> Reducir el riesgo Compartir o transferir	20 <i>Zona de riesgo moderado</i> Reducir el riesgo Compartir o transferir
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	CATASTRÓFICO
	VALOR	5	10	20

Calificación del Riesgo

Se debe calificar cada uno de los Riesgos según la matriz de acuerdo a las siguientes especificaciones: *Probabilidad Alta* se califica con 3, *Probabilidad Media* con 2 y *Probabilidad Baja* con 1, de acuerdo al número de veces que se presenta o puede presentarse el riesgo. Y el *Impacto* si es *Leve* con 5, si es *Moderado* con 10 y si es *Catastrófico* con 20.

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 Aceptable (calificación 5), significa que su *Probabilidad* es baja y su *Impacto* es leve, 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 Inaceptable (calificación 60), su *Probabilidad* es alta y su *Impacto* 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 tolerable, moderado o importante) se deben tomar medidas para llevar los Riesgos a la Zona Aceptable o Tolerable, en lo posible. Las medidas dependen de la celda en la cual se ubica el riesgo, así: los Riesgos de *Impacto* leve y *Probabilidad* alta se previenen; los Riesgos con *Impacto* moderado y *Probabilidad* leve, se reduce o se comparte el riesgo, si es posible; también es viable combinar estas medidas con evitar el riesgo cuando éste presente una *Probabilidad* alta y media, y el *Impacto* sea moderado o catastrófico.

Cuando la *Probabilidad* del riesgo sea media y su *Impacto* leve, se debe realizar un análisis del costo beneficio con el que se pueda decidir entre reducir el riesgo, asumirlo o compartirlo.

Cuando el riesgo tenga una *Probabilidad* baja y el *Impacto* catastrófico, se debe tratar de compartir el riesgo y evitar la entidad en caso de que éste se presente.

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 las consecuencias del riesgo sobre las personas, los recursos o la coordinación de las acciones necesarias para llevar el logro de los objetivos institucionales o el desarrollo de los procesos.
- Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

VALORACIÓN DEL RIESGO

La valoración se establece como: 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 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 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 esta aplicando en la actualidad?
3. ¿Es efectivo 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,
- Ponderelos 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 si 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)

Un ejemplo de la determinación del nivel del riesgo y del grado de exposición al mismo:

Riesgo: Pérdida de información debido a la entrada de un virus en la red de información de la entidad.

Probabilidad: Alta - 3, porque todos los computadores de la entidad están conectados a la red de Internet e Intranet.

Impacto: Alto - 20, porque la pérdida de información conllevaría consecuencias graves para el quehacer de la entidad.

Evaluación del Riesgo: de acuerdo a la matriz de calificación y evaluación sería de 60 y se encontraría en la zona de riesgo inaceptable.

Descripción de los controles existentes:

- Se hace backup o copias de seguridad, semanalmente. Control Preventivo
- Se vacunan todos los programas y equipos, diariamente. Control Preventivo
- Se guarda la información más relevante fuera de la red en un centro de información. Control Preventivo
- ¿Los controles están documentados? SI
- ¿Se esta aplicando en la actualidad? SI
- ¿Es efectivo para minimizar el riesgo? SI

De acuerdo a la tabla se entiende que la valoración del riesgo es: *Media* y se ubica en la zona moderada 10 debido a la efectividad de los controles existentes, ya que los dos primeros controles apuntan a la disminuir la probabilidad y el último a disminuir el impacto, por lo tanto las acciones que se implementen entrarán a reforzar los controles establecidos y a valorar la efectividad de los mismos.

Se sugiere elaborar el mapa de riesgos por procesos al final esta etapa

Cualquier esfuerzo que emprendan las entidades en torno a la valoración del riesgo llega a ser en vano, si no se culmina con una adecuada política de manejo y control de los mismos.

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 ADMINISTRACIÓN 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.

Se establece como 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 transmite la posición de la dirección y establece las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad.

Se deben tener en cuenta alguna 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
- 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, dispersar o transferir el riesgo; o asumir el riesgo residual, y la aplicación de acciones, así como los responsables, el cronograma y los indicadores.

Nos 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 vulnerabilidad 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 Fiscal 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

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 del Control Fiscal, su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo. El Control Fiscal 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.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

• **Administración de riesgos:** Una rama de administración que aborda las consecuencias del riesgo. Consta de dos etapas: i El diagnóstico o valoración, mediante Identificación, análisis y determinación del Nivel, y ii El manejo o la administración propiamente dicha, en que se elabora, ejecuta y hace seguimiento al Plan de manejo que contiene las Técnicas de Administración del Riesgo propuestas por el grupo de trabajo, evaluadas y aceptadas por la alta dirección.

- **Análisis de Beneficio-Costo:** Una herramienta de la Administración de Riesgos usada para tomar decisiones sobre las técnicas propuestas por el grupo para la administración de los riesgos, en la cual se valoran y comparan los costos, financieros y económicos, de implementar la medida, contra los beneficios generados por la misma. Una medida de la Administración del riesgo será aceptada siempre que el beneficio valorado supere al costo.
- **Análisis de riesgos:** Determinar el Impacto y la Probabilidad del riesgo. Dependiendo de la información disponible pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.
- **Causa:** Son los medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.
- **Control:** Es toda acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.
- **Costo:** Se entiende por costo las erogaciones, directas e indirectas en que incurre la entidad en la producción, prestación de un servicio o manejo de un riesgo.
- **Factores de riesgo:** Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a la entidad.
- **Identificación del Riesgo:** Establecer la estructura del riesgo; fuentes o factores, internos o externos, generadores de riesgos; puede hacerse a cualquier nivel: total entidad, por áreas, por procesos, incluso, bajo el viejo paradigma, por funciones; desde el nivel estratégico hasta el más humilde operativo.
- **Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.
- **Indicador:** es la valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.
- **Mapas de riesgos:** herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias.
- **Plan de contingencia:** Parte del plan de manejo de riesgos que contiene las acciones a ejecutar en caso de la materialización del riesgo, con el fin de dar continuidad a los objetivos de la entidad.
- **Plan de manejo del Riesgo:** Plan de acción propuesto por el grupo de trabajo, cuya evaluación de beneficio costo resulta positiva y es aprobado por la gerencia.
- **Plan de mejoramiento:** Parte del plan de manejo que contiene las técnicas de la administración del riesgo orientadas a prevenir, evitar, reducir, dispersar, transferir o asumir riesgos.
- **Probabilidad:** Una medida (expresada como porcentaje o razón) para estimar la posibilidad de que ocurra un incidente o evento. Contando con registros, puede estimarse a partir de su frecuencia histórica mediante modelos estadísticos de mayor o menor complejidad.
- **Responsables:** Son las dependencias o áreas encargadas de adelantar las acciones propuestas.
- **Retroalimentación:** Información sistemática sobre los resultados alcanzados en la ejecución de un plan, que sirven para actualizar y mejorar la planeación futura.
- **Riesgo:** posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.
- **Riesgo absoluto:** el máximo riesgo sin los efectos mitigantes de la administración del riesgo.

- **Riesgo residual:** es el riesgo que queda cuando las técnicas de la administración del riesgo han sido aplicadas.
- **Seguimiento:** Recolección regular y sistemática sobre la ejecución del plan, que sirven para actualizar y mejorar la planeación futura.
- **Sistema:** Conjunto de cosas o partes coordinadas, ordenadamente relacionadas entre sí, que contribuyen a un determinado objetivo.
- **Técnicas para manejar el Riesgo:** Evitar o prevenir, reducir, dispersar, transferir y asumir riesgos.
- **Valoración del riesgo:** Es el resultado de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.

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
- 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.
- Guía básica de las Oficinas de Control Interno. Departamento Administrativo de la Función Pública. 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.
- Norma Técnica C-5254. Efectos del Riesgo dentro del proceso de Auditoría Interna.



***XII SEMINARIO INTERNACIONAL DE PAISES
LATINOS-EUROPA-AMERICA***

***MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL FISCAL PARA
PYMES***

***Santa Cruz de la Sierra – Bolivia
Junio 23 y 24 de 2006***

C.P. Héctor Jaime Correa Pinzón – Colombia

La Administración de Riesgos



conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, permiten a la entidad 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.





OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

GENERAL

Fortalecer la implementación y desarrollo de la política de la administración a través del adecuado tratamiento de los riesgos.

ESPECÍFICOS

- Generar una visión sistémica acerca de la administración y evaluación de riesgos.
- Proteger los recursos
- Introducir dentro de los procesos y procedimientos las acciones de mitigación.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores en la búsqueda de acciones.
- Propender porque cada entidad interactúe con otras para fortalecer su desarrollo.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones.

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL RIESGO



INTERNOS:

- 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 la entidad.
- Los intereses de los directivos.
- El nivel del talento humano.
- La motivación y los niveles salariales, entre otros

EXTERNOS:

- La normatividad.
- La jurisprudencia.
- Las reformas a la administración.
- Los constantes recortes presupuestales .

E
L
M
E
C
F

El Componente de la Administración del Riesgo en el Subsistema de Control Estratégico del Modelo Estándar de Control Fiscal, habilita a la entidad para emprender las acciones necesarias que le permitan el manejo de eventos (riesgos) que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales. Para ello se integran cinco Elementos de Control:

1. *El Contexto Estratégico.*
2. *La Identificación de Riesgos.*
3. *El Análisis de Riesgos*
4. *La Valoración de Riesgos*
5. *Políticas de Administración de Riesgos*



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

- 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.



Roles y responsabilidades del Equipo MECF

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.



Roles y responsabilidades del Equipo MECF



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.

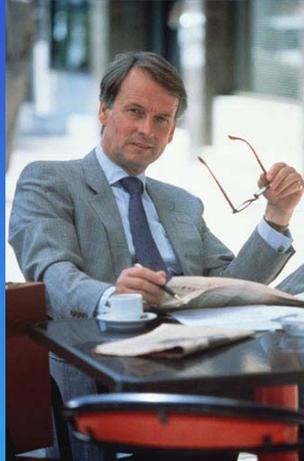
M E T O D O L O G Í A

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*
- *Conformación de un Equipo MECF*
- *Capacitación en la metodología*



EL MECF

“Elemento de Control, que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la entidad, 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”.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

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

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

Proceso:

Objetivo del proceso:

Riesgo:

Causas (factores internos o externos):

Descripción:

Efectos (consecuencias):



CLASIFICACION DEL RIESGO

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

- Riesgo Estratégico*
- Riesgos Operativos*
- Riesgos Financieros*
- Riesgos de Cumplimiento*
- Riesgos de Tecnología*



ANÁLISIS DEL RIESGO

Busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos

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

- ✓ *La Calificación del Riesgo*
- ✓ *La Evaluación del Riesgo*



VALORACIÓN DEL RIESGO

Se establece como: Elemento de Control, que determina el nivel o grado de exposición de la entidad pública al impacto del riesgo.

Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario recordar que éstos se clasifican en:

- ✓ *Preventivos:*
- ✓ *Correctivos:*

Procedimiento para la valoración del riesgo

Es necesario describirlos estableciendo si son preventivos o correctivos y responder las siguientes preguntas:

1. ¿Los controles están documentados?
2. ¿Se esta aplicando en la actualidad?
3. ¿Es efectivo para minimizar el riesgo?

Se proceda a realizar la valoración

- ❖ Calificados y evaluados los riesgos analícelos.
- ❖ Ponderélos según la tabla establecida .
- ❖ Ubique en la Matriz de Calificación.





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)

POLITICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

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

Se deben tener en cuenta algunas de las siguientes opciones:

- ✓ *Evitar el riesgo*
- ✓ *Reducir el riesgo*
- ✓ *Compartir o Transferir el riesgo*
- ✓ *Asumir un riesgo*



Elaboración del Mapa de Riesgos

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, dispersar o transferir el riesgo

Descripción del Mapa de riesgos

Riesgo:

Probabilidad

Controles existentes

Opciones de Manejo

Responsables:

Indicadores:

Impacto:

Evaluación del Riesgo

Valoración del Riesgo:

Acciones:

Cronograma:





Formulación de las políticas

A cargo del Representante Legal y el Comité de Coordinación de Control Fiscal, 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 van a desarrollar las políticas
- Los riesgos que se van a controlar
- Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables
- El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas

MONITOREO



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.

El monitoreo debe estar a cargo de los responsables de los procesos y del Control Fiscal, su finalidad principal será la de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo.



Contador Público de la Universidad de Manizales, Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Magíster en Administración de la Universidad Eafit de Medellín, Catedrático Universitario, Conferencista, Ponente a Nivel Nacional e Internacional en Representación de Colombia, Miembro del Consejo Permanente para la Evaluación de las Normas de Contabilidad en Colombia, Miembro de la Asociación Interamericana de Contabilidad, Miembro del Instituto Colombiano de derecho Tributario, Miembro del Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, Miembro de Cedeconta, Expresidente del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, Presidente Confecop, Presidente de la Federación de Contadores Públicos de Colombia Fedecop, Vicepresidente de la Junta Central de Contadores, Vicepresidente de Finanzas de la AIC, Gerente-Socio de Consultorías & Auditorías, C & A Ltda, Auditor, Revisor Fiscal y Consultor de Varias empresas a nivel Nacional.

fedecop@fedecop.org