

1.3 COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Conjunto de elementos que le permiten a la entidad identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales.

Al ser un componente de Modulo Control de Planeación y Gestión, la Administración del Riesgo se sirve de la planeación (misión, visión, establecimiento de objetivos, metas, factores críticos de éxito), del campo de aplicación (procesos, proyectos, sistemas de información), del Componente Direccionamiento Estratégico y todos sus elementos. Su mirada sistémica contribuye a que la entidad no sólo 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.

Este componente faculta a la entidad para emprender las acciones de control necesarias que le permitan el manejo de los eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos institucionales. Es importante considerar que un evento puede representar una oportunidad de mejora para la organización, pero si no se maneja adecuadamente y a tiempo, puede generar consecuencias negativas.

Según el Estándar Australiano AS/NZS 4360:1999 la Administración de Riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con los procesos de una forma que permita a las entidades minimizar pérdidas y maximizar oportunidades,

De esta manera, se debe entender que la Administración del Riesgo, se convierte en una herramienta fundamental para las entidades, en el entendido de que su correcta aplicación tiene como resultado latente, el evitar la ocurrencia de hechos o situaciones que afecten o entorpezcan la gestión de las entidades. Igualmente, desde el punto de vista del control se debe entender como estratégica para la consecución de los propósitos trazados a través de los planes, programas, proyectos y procesos; por lo tanto todas las entidades deben no sólo identificar los riesgos, sino que deben realizar el seguimiento periódico a los mismos, con el fin de que la gestión se efectiva, evitando así las consecuencias negativas de su materialismo.

Es importante señalar que los responsables de realizar la administración de los riesgos, son los líderes de los procesos, proyectos y/o programas con sus respectivos equipos de trabajo; la oficina de control interno podrá brindar apoyo en la metodología de Administración del riesgo para su identificación a través de su rol de asesoría y acompañamiento y realizar la evaluación y seguimiento de los mapas de riesgos establecidos por la entidad.

Este componente se estructura a través de los siguientes elementos de control:

- **Políticas de Administración del Riesgo.**
- **Identificación del Riesgo.**
- **Análisis y valoración del Riesgo.**

Las entidades para dar cumplimiento a este componente cuentan con algunas herramientas, entre ellas se pueden destacar las siguientes:

1. La Cartilla “Guía para la Administración del Riesgo” propuesta por el DAFP

2. La norma NTC ISO 31000, la cual establece un número de principios que es necesario satisfacer para hacer la gestión del riesgo sea eficaz. Esta norma recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de referencia cuyo propósito sea integrar el proceso para la gestión del riesgo en los procesos globales del gobierno, estrategia y planificación, gestión, proceso de presentación de informes, políticas, valores y cultura de la organización.

Por otro lado, es importante tener en cuenta dentro de la administración del riesgo el cumplimiento del artículo 73 de la Ley 1474 de 2011. En este sentido, la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, diseñó una metodología para elaborar la estrategia de Lucha contra la Corrupción y de Atención al Ciudadano, que debe ser implementada por todas las entidades del orden nacional, departamental y municipal. Dentro de los temas que contiene esta estrategia, se encuentra el mapa de riesgos de corrupción.

Este componente debe establecer los criterios generales para la identificación y prevención de los riesgos de corrupción de las entidades, permitiendo a su vez la generación de alarmas y la elaboración de mecanismos orientados a evitarlos; previniéndolos o mitigándolos. La base metodológica para la construcción de esta

guía, la constituye la guía del Departamento Administrativo de la Función Pública, por lo que no se desconoce para su construcción los elementos básicos iniciales.

Nota: Los Mapas de Riesgos de las entidades deben contener los Riesgos de Corrupción que se trabajan a través de esta metodología. Por tal razón, en todas las etapas de la Administración del Riesgo (Política de Administración del Riesgo Contexto Estratégico, Identificación del Riesgo, Análisis del Riesgo y Valoración del Riesgo) debe tenerse los parámetros y lineamientos establecidos por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.

Finalmente, es recomendable que la administración de riesgos sea vista con un enfoque de gestión de riesgos, entendido como “un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”.

Este concepto permite establecer que la administración del riesgo se convierte en un proceso transversal a todas las acciones de la entidad, que inicia desde la planeación institucional incluyendo a todas las personas que hacen parte de la organización, proporcionando una seguridad razonable de la consecución de los objetivos de los procesos e institucionales.

1.3.1 POLITICAS DE ADMINISTRACION DEL RIESGO

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

Es importante que las Políticas de Administración del Riesgo se fijen desde el inicio del proceso, dado que estos, deberán someterse a los lineamientos y directrices que en esta etapa se determinen.

La formulación de políticas está a cargo de Representante Legal de la entidad y el Comité de Coordinación de Control Interno o quien haga sus veces y se basan en lo que la entidad espera de la administración de los riesgos, la política señala

que debe hacerse para efectuar el control y su seguimiento, basándose en los planes y los objetivos institucionales o por procesos.

Debe contener los siguientes aspectos:

- Los objetivos que se esperan lograr.
- Las estrategias para establecer cómo se van a desarrollar 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 su implementación y efectividad.

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Política de Administración de Riesgos	Definición por parte de la alta Dirección de políticas para el manejo de los riesgos.	Acto administrativo o documento a través del cual se definen y adoptan las Políticas de Administración del Riesgo.
	divulgación del mapa de riesgos institucional y sus políticas	Instrumentos, herramientas, eventos de difusión y/o demás actividades que demuestren la socialización y difusión de los Mapas de Riesgos de la entidad. (Cartillas, correos electrónicos, cartelera de la entidad, concursos. Actividades entre otros.)

CONSEJO PARA LA PRÁCTICA

Contar con Políticas de Administración del Riesgo en la Entidad constituye el marco de acción necesario para dar cumplimiento a los objetivos institucionales, para lo cual es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Las políticas deben contener los lineamientos de la dirección con respecto al tratamiento que se le debe dar a los distintos riesgos según su evaluación y valoración, por tal razón es recomendable que el nivel directivo de la entidad reciba en general capacitación sobre la metodología para administrar los riesgos, y en particular sobre las medidas de respuesta a los riesgos.
2. La forma en la que se expresan los lineamientos de la alta dirección con respecto al tratamiento de los riesgos, deben estar redactados en forma clara y comprensible, de tal manera que se asegure que los servidores públicos entiendan cuáles son las medidas que se deben tomar para evitar la ocurrencia de los riesgos.
3. La entidad debe asegurar que los servidores públicos conozcan las políticas de administración del riesgo, para tal efecto puede valerse de la inducción y reinducción o cualquier mecanismo de comunicación por medio del cual se logre presentar lo que la dirección espera que se realice para mitigar los riesgos.
4. Es recomendable que, dentro de los lineamientos dados por la dirección, se incluya periodicidad mínima para revisar los riesgos identificados, lo anterior teniendo en cuenta los cambios que se presentan al interior de las organizaciones y en su entorno. Se sugiere que esta revisión se realice como mínimo una vez al año; sin embargo, debe dejarse claro que ésta debe realizarse cada vez que las circunstancias lo ameriten (ejemplo: cambios en la normatividad, que la entidad asuma nuevas funciones, cambios de gobierno, etc.)
5. Así como los riesgos cambian con las situaciones que ocurren al interior de las entidades y en su entorno, las políticas de administración de riesgos también varían según estas condiciones, en este orden de ideas, se sugiere que las entidades revisen por lo menos una vez al año las políticas, para que se actualicen con respecto a los cambios surtidos.
6. Se debe tener en cuenta que no toda revisión a la política de administración del riesgo implica cambios en la misma, ya que se puede llegar a la conclusión de que ésta se encuentra actualizada, y que las variaciones en el interior de la entidad y en su entorno no afectan las directrices dadas por la entidad para el manejo del riesgo; sin embargo, es importante que se realice una revisión tal y como se aclaró en el numeral anterior, con el fin de asegurar su oportuna actualización.
7. Se recomienda que la Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces dentro de la evaluación y seguimiento verifique que la entidad cuente con políticas de administración de riesgos actualizadas, que se estén ejecutando y que se realicen revisiones periódicas a las mismas.

1.3.2 IDENTIFICACION DEL RIESGO

1.3.2.1. Contexto Estratégico:

Son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución. Las situaciones del entorno o externas pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político, ambiental y legal, bien sea internacional, nacional o regional según sea el caso de análisis. Las situaciones internas están relacionadas con la estructura cultural organizacional, el modelo de operación, el cumplimiento de los Planes, Programas y Proyectos, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos humanos y económicos con los que cuenta una entidad, entre otros.

Definir el contexto estratégico contribuye al control de la entidad frente a la exposición al riesgo, ya que permite conocer las situaciones generadoras de riesgos, impidiendo con ello que la entidad actúe en dirección contraria a sus propósitos institucionales.

1.3.2.2. Identificación de Riesgos:

La identificación de los riesgos se realiza a nivel del Componente de Direccionamiento Estratégico, identificando las causas con base en los factores internos o externos a la entidad, que pueden ocasionar riesgos que afecten el logro de los objetivos.

La identificación implica hacer un inventario de los riesgos, definiendo en primera instancia sus causas con base en los factores de riesgo internos y externos (contexto estratégico), presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo los posibles efectos (consecuencias).

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

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

- **Proceso:** Nombre del proceso.
- **Objetivo del Proceso:** Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.
- **Riesgo:** Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.
- **Causas (factores internos o externos):** Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgos, entendidos todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.
- **Descripción:** Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
- **Efectos:** Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como: daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental, entre otros.

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Identificación de Riesgos	Identificación de los factores internos y externos de riesgos	Identificación de condiciones internas o externas que puedan generar eventos de riesgo para la entidad.
	Riesgos identificados por procesos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad	Documento de identificación los riesgos de cada proceso, programas y/o proyectos que contengan las causas, descripción y las posibles consecuencias de los mismos.

CONSEJO PARA LA PRÁCTICAS

Es importante que la entidad a través del proceso de identificación de los Riesgos tenga en cuenta:

1. El contexto estratégico de las entidades es cambiante, por lo tanto se recomienda realizar por lo menos una vez al año revisiones al entorno con el fin de identificar posibles factores de riesgo, que permitan conocer la exposición de la entidad a nuevos riesgos.
2. Es también relevante que los riesgos identificados se revisen periódicamente, con el fin de establecer si los existentes siguen siendo riesgos para la entidad, o si existen nuevos riesgos no identificados producto de cambios en el interior de la entidad o su entorno.
3. Con el fin de involucrar a los servidores públicos en la administración de los riesgos, los líderes de proceso pueden realizar reuniones con los miembros de su equipo de trabajo cuyo propósito sea identificar riesgos y factores de riesgo para el proceso a la entidad en general.
4. No existe un número mínimo o máximo de riesgos a identificar, cada entidad según su particularidad identificará cuantos riesgos amenazan el cumplimiento de los objetivos trazados; lo realmente importante, es que el ejercicio de identificación se realice de la manera más objetiva posible, teniendo en cuenta que lo que se busca es asegurar razonablemente el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que estos sean administrables.
5. La entidad debe realizar actividades para concientizar a los servidores públicos de la importancia de mantener actualizados los riesgos de los procesos, programas y/o proyectos institucionales, ya que si bien el responsable de la identificación y actualización de los riesgos es el líder del proceso, los miembros del equipo de trabajo son quienes en la práctica conocen que actividades están mayormente expuestas al mismo.
6. Es pertinente que los servidores públicos de la entidad conozcan los riesgos a los que están expuestos los procesos de la entidad, así no participen en algunos de ellos; esto con el fin de que desde su punto de vista puedan realizar aportes para la identificación de riesgos no previstos por los líderes de los procesos.
7. Las Oficinas de Control Interno podrán verificar desde la evaluación y seguimiento, que los líderes de los procesos adelanten acciones para identificar los riesgos, y se revisen periódicamente los riesgos identificados.

1.3.3. ANÁLISIS Y VALORACION DEL RIESGO

1.3.3.1 Análisis del Riesgo:

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

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

Se han establecido dos aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados:

- Probabilidad e
- Impacto

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

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

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

- Calificación del riesgo.
- Evaluación del riesgo.

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

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

1.3.3.2 Valoración del Riesgo

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

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

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

ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
Análisis y Valoración del Riesgo	Análisis del riesgo	Documentos de análisis del riesgo teniendo en cuenta su probabilidad y factibilidad de ocurrencia y el posible impacto en caso de materialización.
	Evaluación de controles existentes	Documento donde se evalúe si los controles para valorar los riesgos son adecuados o no.
	Valoración del riesgo	Documento en el cual se analizan los riesgos frente a los controles existentes para mitigar su impacto o su probabilidad de ocurrencia.



ELEMENTO	PRODUCTOS MÍNIMOS	OBSERVACIONES
	Controles	Se deben identificar controles correctivos y preventivos definidos para cada proceso o actividad para mitigar la probabilidad e impacto de los Riesgos.
	Mapa de riesgos de proceso	La entidad debe establecer un mapa de Riesgos que contendrá toda la información establecida anteriormente.
	mapa de riesgos institucional	La entidad construirá un Mapa de Riesgos institucional, en el cual se elevan todos los Riesgos que afecten a la entidad en su conjunto y los riesgos identificados de los procesos Misionales y se incluirán los Riesgos de Corrupción de los que trata la Ley 1474 de 2011.

CONSEJO PARA LA PRÁCTICA

Para realizar un análisis y valoración del riesgo que permita mitigar efectivamente los riesgos identificados, la entidad deberá tener en cuenta:

1. Los líderes de los procesos deben ser objetivos al momento de determinar la probabilidad y el impacto de los riesgos identificados; este ejercicio es determinante para establecer controles que mitiguen el riesgo. Una evaluación subjetiva será el inicio de una inadecuada administración del riesgo.
2. Al momento de evaluar los controles se debe mantener la objetividad que se requiere para el proceso, en tanto son éstos los que mitigan el riesgo identificado. Es posible que en el ejercicio de evaluación de los controles se encuentre que algunos de los establecidos no mitigan el riesgo, o que lo hacen de manera parcial; esto se convierte en oportunidades de mejora para la entidad y es normal su ocurrencia. Lo importante es que se tomen medidas para que los controles funcionen de manera correcta.
3. Se recomienda que los líderes de los procesos involucren a sus equipos de trabajo en esta etapa de la administración del riesgo, ya que son ellos quienes aplican los controles y pueden dar cuenta de su efectividad. Así mismo, el líder debe socializar a su equipo los controles identificados con el fin de asegurar su comprensión y oportuna aplicación.



4. La revisión periódica de los controles permite realizar una valoración del riesgo más acertada; por lo tanto, se recomienda que se realicen evaluaciones a los mismos según lo disponga la realidad de cada entidad, pero teniendo en cuenta que como máximo deberá realizarse de manera trimestral.
5. Dentro de los roles de la Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces, se encuentra la asesoría en la valoración del riesgo. Este proceso deberá consistir en la orientación técnica frente a la identificación de los riesgos, capacitación en la metodología a la Alta dirección y brindar recomendaciones para la implementación de controles. Es importante destacar que a estas oficinas no les es permitido participar en labores administrativas y en tal virtud, no podrán recomendar cambios precisos o la adopción de controles específicos, dado que se estaría perdiendo la independencia necesaria para la realización de evaluaciones posteriores. Sin embargo dentro de su rol de evaluación y seguimiento debe brindar una evaluación objetiva sobre la administración de los riesgos, valorar si los controles son efectivos, realizar seguimiento a las acciones establecidas en los planes de manejo y emitir informes periódicos a la Dirección o al Comité de Control Interno.