

COMPONENTE ADMINISTRACION DEL RIESGO

1. Contexto estratégico análisis interno y externo (DOFA) Debilidades amenazas).

Son los lineamientos estratégicos que orientan las disposiciones de la entidad pública frente a las condiciones internas y externas del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución.

Las situaciones del entorno internas o externas pueden ser de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político y legal, bien sean internacionales, nacionales o regionales.

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

Determinar las situaciones generadoras de riesgo pertenecientes al contexto estratégico institucional contribuye al control de la entidad frente a la exposición de riesgos lo que permite gestionar las actividades en dirección a las metas institucionales planteadas.

CONTEXTO ESTRATEGICO	
ANALISIS INTERNO (DEBILIDADES)	ANALISIS EXTERNO (AMENAZAS)
• Debilidades tecnológicas por deficiencia del internet y equipos. • Poca socialización de las políticas administrativas. • Deficiencias locativas. • Deficiencias del trabajo en equipo. • Desmotivación de los empleados. Debilidades en el sistema de archivo y gestión documental. • Desactualización catastral	• Amenazas políticas por no aprobación de acuerdos. • Cambios de gobierno y legislación. • Cambio de normatividad • Desastres naturales. • Desarrollo sostenible. • Terrorismo. • Baja disponibilidad de capital •

MAPA DE RIESGOS

ETAPA 1 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

Es un proceso que debe ser permanente, interactivo, integrado a las estrategias y a la planificación institucional; Su desarrollo debe comprender la realización de un mapeo del riesgo que involucre los aspectos claves de la organización, la identificación de los objetivos generales y particulares, las amenazas y riesgos que pueden tener influencia en la obtención de resultados.

La metodología para la identificación del riesgo inicia por la evaluación de estudios anteriores en la ejecución del proceso para posteriormente realizar el inventario ordenado y sistemático de los riesgos influyentes en el alcance de los objetivos planteados por la administración en 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.

Para entender la importancia del manejo del riesgo y el uso de la herramienta empleada anteriormente implica conocer con más detalle los siguientes conceptos:

1.1. Área: Lugar de influencia del riesgo.

1.2 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.

1.3 descripción del riesgo: Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

1.4 Causas o consecuencias: 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.

1.5 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.

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

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

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

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

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

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

Fuente: DAFP cartilla valoración de riesgos

ETAPA 2. ANÁLISIS DEL RIESGO

El objetivo es realizar la priorización de los riesgos basados en la información recolectada y analizada en la etapa de identificación del riesgo realizada anteriormente para clasificar los riesgos, establecer su nivel de incidencia y establecer las acciones preventivas y correctivas a implementar.

2.1 Probabilidad: Es la posibilidad de ocurrencia del riesgo la cual puede ser medida con criterios de frecuencia si ha materializado o de factibilidad teniendo en cuenta los factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.

- **Tabla de probabilidad**

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCION	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.

2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos de una vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de una vez en el último año.
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de una vez al año

Fuente: DAFP cartilla valoración de riesgos.

2.2 Impacto: Consecuencia que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

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

- **Tabla de impacto**

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

Los temas que pueden impactar la ocurrencia del riesgo se asocian con la clasificación del riesgo previamente realizada y con las consecuencias potenciales del riesgo identificado

- **Impacto de confidencialidad en la información**

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

Fuente: DAFP cartilla valoración de riesgos

- **Impacto de credibilidad o imagen**

NIVEL	CONCEPTO
1	Grupo de funcionarios
2	Todos los funcionarios
3	Usuarios ciudad
4	Usuarios región
5	Usuarios país

Fuente: Cartilla valoración de riesgos DAFP

- **Impacto Legal**

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

NIVEL	CONCEPTO
1	Ajustes a una actividad concreta
2	Cambios en los procedimientos
3	Cambios en la interacción de los procesos
4	Intermitencia en el servicio
5	Paro total del proceso

Fuente: Cartilla valoración de riesgos DAFP

- **Impacto operativo(procesos de apoyo)**

Fuente: Cartilla valoración de riesgos DAFP

2.2.3 Evaluación: permite comparar los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad; de esta forma es posible priorizar los riesgos y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

- Zona de riesgo Baja: Asumir el riesgo
- Zona de riesgo Moderada: Asumir el riesgo, reducir el riesgo
- Zona de riesgo Alta: Reducir el riesgo, evitar, compartir
- Zona de riesgo Extrema: Reducir el riesgo, evitar y transferir.

Para presentar los riesgos detectados a los que está expuesto cada proceso de la entidad se empleó el formato relacionado a continuación:

					MAPA DE RIESGOS POR AREAS																											
					Lebrija “Cambio con igualdad y Justicia Social”																											
PROCESO: ATENCION AL USUARIO																																
OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.																																
IDENTIFICACION					ANALISIS				VALORACION						ADMINISTRACION DEL RIESGO																	
N°	RIESGO	TIPO DE RIESGO	DESCRIPCION	CAUSAS O CONSECUENCIAS	CALIFICACION		EVALUACION RIESGO	CONTROLES	NUEVA CALIFICACION		NUEVA EVALUACION	OPCION DE MANEJO	ACCION PRIORITARIA	RESPONSABLE	INDICADOR																	
					PROBABILIDAD	IMPACTO			PROBABILIDAD	IMPACTO																						
1	Incumplimiento en la generación de respuestas a los	Riesgo de cumplimiento	Los trámites realizados por los usuarios no se entregan	El no conocimiento de la ley por parte de la	4	probable	3	Moderado	12	Zona de riesgo o Alta	Aplicativo que permite mediante alarmas controlar las fechas	2	Improbable	3	Moderado	6	Zona de riesgo Moderada	ASUMIR O REDUCIR EL RIESGO	Asignación de identificaciones para uso del software	Líder Proceso Tecnología Líder Proceso Atención	Número de solicitudes contestadas en											

usuarios (términos establecidos por la ley).		en el tiempo que corresponde llevando más tiempo del estipulado por la ley.	entidad.						límite para las respuestas a los usuarios sobre las comunicaciones escritas recibidas						por parte de los servidores del área. Elaboración de cronograma de capacitación por grupos.	n al usuario	términos / Total de Solicitudes Reporte por funcionario entregado
Incumplimiento a las metas del plan de desarrollo	Riesgo de Imagen	Las metas del plan de desarrollo no se encuentran priorizadas en su totalidad	Bajo compromiso de la administración municipal	4. probable		4. mayor		Extrema 16	Reuniones periódicas de socialización del riesgo.	3	3	9		Seguimiento de cumplimiento de los compromisos		Numero de compromisos realizados (cierre de no conformidad)	
									Herramientas tecnológicas que permiten analizar resultados para la toma de decisiones	3	3	9		Identificación y formulación de planes de acción.		Numero de compromisos efectuados	

[illegible]

ETAPA 3. 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.

3.1 Controles: Punto de partida para la reducción del riesgo algunos son

Controles de Gestión	Políticas claras aplicadas
	Seguimiento al plan estratégico y operativo
	Indicadores de gestión
	Tableros de control
	Seguimiento al 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

Fuente: Documentos guía DAFP

La valoración de controles debe tener en cuenta el tipo de control que se emplea:

- **Controles Preventivos:** aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.
- **Controles Correctivos:** aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable; también la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

3.2 calificación de controles

La valoración de los controles incluye 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.

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

- ¿Los controles están documentados?
- ¿Se están aplicando en la actualidad?
- ¿Son efectivos para minimizar el riesgo?

3.3 Evaluación del riesgo

MATRIZ DE CALIFICACION, EVALUACION Y RESPUESTA A LOS RIESGOS					
Lebrija "Cambio con igualdad Justicia Social" 					
PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE(1)	MENOR(2)	MODERADO(3)	MAYOR(4)	CATASTROFICO(5)
E (Raro) 1	B - 1	B - 2	M - 3	A - 4	A - 5
D (Improbable) 2	B - 2	B - 4	M - 6	A - 8	E - 10
C (Moderado) 3	B - 3	M - 6	A - 9	E - 12	E - 15
B (Probable) 4	M - 4	A - 8	A - 12	E - 16	E - 20
A (Casi Certeza) 5	A - 5	A - 10	E - 15	E - 20	E - 25

TABLA DE CONVENCIONES		
COLOR	SIGNIFICADO	OPCIONES DE MANEJO
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, O ELIMINAR EL RIESGO
---	------------------------	---

ETAPA 4 ADMINISTRACION DEL RIESGO

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

- **Evitar el riesgo:** Tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

Por ejemplo: el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

- **Reducir el riesgo:** Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Por ejemplo: a través de la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Norma Técnica Colombiana NTC-ISO31000, p.p. 39 y 40.

- **Compartir o transferir el riesgo,** reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido.

Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar, la tercerización.

- **Asumir un riesgo:** Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso, el gerente del proceso

simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

5. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

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

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

5.1 Formulación de las políticas

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

Debe contener los siguientes aspectos:

- Los objetivos que se esperan lograr.
- Las estrategias para establecer cómo se van a desarrollar las política, 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.