



*Manual de Administración
del Riesgo*

2011

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. SOPORTE LEGAL.....	5
3. OBJETIVO	6
4. DEFINICIONES.....	7
4.1. Administración de Riesgos:	7
4.2 Análisis de Riesgo:	7
4.3 Autoevaluación del Control:.....	7
4.4 Compartir el Riesgo:	7
4.5 Consecuencia.....	7
4.6 Evaluación del Riesgo:	7
4.7 Evento:	7
4.8 Frecuencia:	8
4.9 Identificación del Riesgo:	8
4.10 Monitorear:	8
4.11 Pérdida:	8
4.12 Probabilidad:	8
4.13 Proceso de Administración de Riesgo:	8
4.14 Reducción del Riesgo:	8
4.15 Riesgo:	8
4.16 Sistema de Administración de Riesgo:	8
5. DIRECTRICES GENERALES.	9
5.1 Compromiso de la alta y media dirección:.....	9
5.2 Conformación de un Equipo MECI:	9

5.3 Capacitación en la metodología:.....	9
6. METODOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	10
6.1 Identificar el Riesgo.....	10
6.2 Analizar el Riesgo.	10
6.3 Calificación del Riesgo	12
6.4 Valorar el Riesgo.....	13
6.5 Manejar el Riesgo.....	14

1. INTRODUCCIÓN

La Gobernación del Magdalena en pro lograr el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar y en cumplimiento de lo consagrado en el Decreto 1537 de 2001, Decreto No. 1599 del 20 de mayo de 2005, mediante las resoluciones 0332 del 01 de febrero de 2008 y la resolución 3064 del 25 de Noviembre de 2008, avanza en la adopción del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. MECI 1000:2005, en el Sistema de Gestión de la Calidad establecido en la norma técnica de calidad para la gestión pública NTCGP 1000:2004; y a su vez en el tema de Administración de Riesgos.

La Administración de Riesgo permite a la Gobernación evaluar aquellos eventos negativos o positivos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función autocontrolando aquellos eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos

2. SOPORTE LEGAL

Ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones, artículo 2º literal a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan. Artículo 2 literal f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.

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

Decreto 2145 de 1999, por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado parcialmente por el Decreto 2593 del 2000.

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

Decreto 1537 de 2001, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos del Estado que en el parágrafo del artículo 4º señala los objetivos del Sistema de Control Interno (...) define y aplica medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones... y en su artículo 3º establece el rol que deben desempeñar las oficinas de control interno (...) que se enmarca en cinco tópicos (...) valoración de riesgos. Así mismo, establece en su artículo 4º la administración de riesgos, como parte integral del fortalecimiento de los Sistemas de Control Interno en las entidades públicas (...).

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

Decreto 1599 de 2005, por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano y se presenta el anexo técnico del MECI 1000:2005.

3. OBJETIVO

Definir una política de Administración de Riesgos para la Gobernación del Magdalena a través de la identificación, análisis y valoración de los riesgos de los procesos en la Administración Central, Salud y Educación de acuerdo a la metodología MECI, que permita generar acciones de mitigación a los riesgos de la Administración.

4. DEFINICIONES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.11 Pérdida: Consecuencia negativa que trae consigo un evento.

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

4.13 Proceso de Administración de Riesgo: Aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las diferentes etapas de la Administración del Riesgo.

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

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

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

5. DIRECTRICES GENERALES.

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

5.1 Compromiso de la alta y media dirección: Para el éxito en la implementación de una adecuada Administración del Riesgo, es indispensable el compromiso de la alta gerencia como encargada, en primera instancia, de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo y, en segunda instancia, de definir las políticas. Para lograrlo es importante la definición de canales directos de comunicación y el apoyo a todas las acciones emprendidas en este sentido, propiciando los espacios y asignando los recursos necesarios. Así mismo, debe designar a un directivo de primer nivel para que asesore y apoye todo el proceso de diseño e implementación del Componente de Administración del Riesgo.

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

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

6. METODOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

6.1 Identificar el Riesgo.

El equipo MECI es el encargado de liderar el proceso de la administración del riesgo, y partiendo del supuesto que este equipo se encuentre capacitado, es importante iniciar el procedimiento con la identificación de los riesgos. Para este importante paso es necesario tener en cuenta el diagnóstico estratégico o contexto estratégico de la Gobernación el cual revelara la situación actual de la entidad, también son importantes los documentos de auditorías internas realizadas por la Oficina de Control interno, y la auditorías e informes realizados por las entidades de control.

En caso de no contar con material suficiente, es necesario realizar un contexto estratégico donde se evidencias las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la Gobernación. En este paso es necesario identificar el riesgo con su respectiva causa y consecuencia.

Es importante también tener en cuenta que la identificación de los riesgos es una actividad permanente, interactiva e integrada. El Decreto 1599 de 2005 lo define como Elemento de Control, que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Entidad Pública, que ponen en riesgo el logro de su Misión, estableciendo los agentes generadores¹, las causas y los efectos de su ocurrencia.

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

6.2 Analizar el Riesgo.

Una vez concluida la etapa de identificación, se debe proceder al análisis de los riesgos identificados calificándolos mediante el establecimiento de la probabilidad de ocurrencia y el impacto de sus consecuencias y luego evaluándolos con el propósito de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. El análisis de riesgos dependerá de la información

obtenida en el formato de identificación de riesgos y la disponibilidad de datos históricos y aportes de los funcionarios de la entidad.

Para adelantar el análisis del riesgo se deben tener en cuenta 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 variable representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse y la segunda variable se refiere a la magnitud de sus efectos si llegara a presentarse.

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

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

- ✓ **La Evaluación del Riesgo:** Resulta de 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.

Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos

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

B: Zona de riesgo Baja, asumir el riesgo.

M: Zona de riesgo Moderada, asumir el riesgo, reducir el riesgo.

A: Zona de riesgo Alta, reducir el riesgo, evitar el riesgo, compartir o transferir.

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

6.3 Calificación del Riesgo

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

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

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

Si el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo extrema, su Probabilidad es moderado, probable o casi certeza y su Impacto moderado, mayor o catastrófico; por tanto, es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible. De lo contrario, se deben implementar controles de prevención para evitar la Probabilidad del riesgo, de protección para disminuir el Impacto o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que estén disponibles.

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

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

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

6.4 Valorar el Riesgo

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados en el elemento “Controles”, del Subsistema de Control de Gestión, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas. Para adelantar esta actividad es necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para apoyar la toma de decisiones.

Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario revisar la clasificación de estos:

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 para volver al cumplimiento.

Para evaluar los controles existentes es necesario describirlos, estableciendo si son preventivos o correctivos y responder a las siguientes preguntas:

1. ¿El control está documentado?
2. ¿Se está 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.

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

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

CRITERIOS	VALORACIÓN DEL RIESGO
No existen controles	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles.
Los controles existentes no son efectivos.	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles.
Los controles existentes, son efectivos pero no están documentados	Cambia el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación antes de controles (el desplazamiento final depende del criterio y el acuerdo de los participantes en el taller y si el control afecta el impacto o la probabilidad)
Los controles existentes son efectivos y están documentados	Pasa a una escala inferior (el desplazamiento final depende del criterio y el acuerdo de los participantes en el taller y si el control afecta el impacto o la probabilidad)

6.5 Manejar el Riesgo

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

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

- ✓ Evitar el riesgo, tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.
- ✓ Reducir el riesgo, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- ✓ Compartir o transferir el riesgo, reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los

contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Es así como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

- ✓ Asumir un riesgo, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

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

- a) La valoración del riesgo
- 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.

ANEXOS

- ANEXO 1.** Formato para la identificación del riesgo.
- ANEXO 2.** Formato Mapa de Riesgos

